NICULESCU

schimbă opinia oricui

6 pași să fii convingător

SIMON HORTON

Citim. Stim.

Simon Horton

Schimbă opinia oricui

6 pași să fii convingător

Traducere: Marilena Dumitrescu

NICULESCU

Cuprins

Introducere 7

1. Țintește sus. 17
2. Caută indicii. 47
3. Ascultă, ascultă, ascultă 77
4. Fii puternic. 125
5. Colaborează pentru a găsi soluția împreună 163
6. Exprimă-te adecvat 199

Postfață. 237

Note 243

Introducere

Cum faci pe cineva să-și schimbe opinia

În 2009, electoratul din Maine a respins cu 53 de procente la 47 legea care permitea căsătoriile între persoane de același sex. În noiembrie 2012, același electorat s-a răzgândit și legea a trecut de această dată, cu aceleași procente de 53 la 47. Cum s-a întâmplat așa ceva?

Ei bine, despre acest lucru este vorba în cartea de față – despre a convinge oamenii să-și schimbe opinia. Mai mult, cartea te învață să reușești făcându-ți în același timp prieteni noi, nu pierzându-i pe cei vechi.

Indiferent dacă ești pentru căsătoriile între persoane de același sex sau împotriva lor, vei dori să schimbi gândirea celui așezat de cealaltă parte a mesei. Indiferent că ești republican sau democrat, laburist sau conservator, adept al Brexitului sau al rămânerii în UE, provaccinare sau antivaccinare, dacă susții mișcarea Black Lives Matter sau nu, dacă ești în tabăra #MeToo sau împotriva ei, vei dori să-l faci pe cel aflat în tabăra adversă să-și schimbe opinia.

Desigur, nu numai în politică, ci și la locul de muncă. Dacă vrei mărirea de salariu pe care o meriți, va trebui să-l convingi pe șef (probabil și pe șeful șefului și pe cel de la Resurse Umane și pe director); dacă vrei să convingi clientul să-ți cumpere produsul, va trebui să-l convingi că produsul își merită valoarea; dacă vrei să închei o înțelegere avantajoasă cu furnizorul, intervine persuasiunea; dacă vrei să-ți iei o zi

liberă într-o perioadă aglomerată, tot de persuasiune ai nevoie.

Iar dacă vrei să fie ordine în camera de zi, trebuie să-ți convingi copiii să-și strângă jucăriile; dacă vrei să ieși la o întâlnire cu cineva, trebuie să convingi acea persoană că ești o mare cucerire; dacă la divorț vrei să-l ia partenerul pe Kevin și să-ți lase ție câinele, dar el susține contrariul, tot despre persuasiune este vorba.

Fie că vorbim despre sala de ședințe sau despre budoar, despre persuasiune, influențare sau negociere, problema este să faci omul să-și schimbe opinia. Uneori este nevoie să gândim altfel chiar noi: poate a venit timpul să pun ceva bani deoparte pentru bătrânețe; în cele din urmă, poate ar trebui să-i cer iertare fostului/fostei.

Există o mulțime de minți care ar trebui să gândească altfel.

Persuasiunea nu este o treabă ușoară

Nu este ușor să faci pe cineva să se răzgândească. Dacă ai fost vreodată pe Facebook sau Twitter, știi asta deja. Discuțiile politice, de exemplu; poți parcurge oricâte pagini vrei și nimeni nu a spus niciodată, în toată istoria mediei politice, „Da, ai dreptate. M-am răzgândit."

Așa ceva nu se întâmplă.

De ce? Pentru că nu știm cum să convingem.

Ne convingem singuri de meritele cazului nostru și pe urmă presupunem că aceleași argumente îl vor convinge și pe celălalt. Considerăm de la sine înțeles că și cealaltă persoană va vedea situația la fel ca noi.

Numai că ea nu o va vedea la fel și argumentul nostru va intra într-o ureche surdă, așa că rămânem cu jucăriile

copiilor împrăștiate prin living, fără mărire de salariu și cu prieteni care votează cu celălalt partid. Lumea pare plină de oameni care ori sunt proști, ori deliberat dificili.

Există și vești bune

În activitatea mea, țin cursuri despre persuasiune și încep adesea afirmând în fața participanților că există vești proaste și vești bune legate de acest subiect. Vestea proastă este că omenirea numără aproape opt miliarde de oameni și fiecare este diferit. Atunci, de unde să știi ce să faci ca să-l convingi tocmai pe individul aflat în fața ta?

Vestea bună este că îți spune acest lucru chiar el.

Sigur că nu îți spune explicit, dar întotdeauna îi scapă informația de care ai tu nevoie – întreabă-i pe jucătorii de poker. Trebuie doar să fii în stare să descifrezi.

Așadar, a da din gură spunând direct ce propui sau ce ceri pur și simplu nu funcționează. În schimb, ai nevoie mai întâi de pregătirea terenului, iar ceea ce ar fi considerat, în mod normal, proces de persuasiune, trebuie să vină la urmă.

Șase pași pentru a convinge pe oricine, în orice situație

În ce constă pregătirea terenului? În această carte vom descrie șase pași simpli, prin care vei reuși să-l faci pe orice om să-și schimbe opinia.

1. Stabilește clar ce vrei și țintește sus

Dacă nu știi exact ce vrei, nu te poți aștepta să obții ceva. Dacă spui „Oameni buni, haideți cu mine" și ei întreabă „Bine,

dar unde?", iar tu răspunzi „Păi, nu sunt sigur, revin eu la voi", așa ceva nu merge.

Într-o lume complexă, ființele umane sunt atrase de siguranță, așa încât, cu cât știi mai bine ce rezultat urmărești, cu atât vei putea comunica mai clar și cu atât este mai sigur că vei avea succes. În Capitolul 1 îți vom spune cum să faci acest lucru și te vom încuraja să fii ambițios. Te așteaptă rezultate excepționale!

2. Fă-ți lecțiile

Nu considera că situația de persuasiune este de la sine înțeleasă. Ca pentru orice lucru important, este nevoie să ne pregătim.

Trebuie să știi despre ce este vorba pentru tine, despre ce este vorba pentru celălalt, ce impact are asupra lui ceea ce vrei tu și ce beneficii îi aduce. Trebuie să știi cum gândește el, cum își ia deciziile, cum se va simți.

În Capitolul 2 îți vom arăta ce trebuie să afli înainte de a formula o cerință și cum acest lucru îți va crește substanțial șansele de succes.

3. Devino un ascultător de clasă mondială

Până la urmă, persuasiunea se bazează pe ascultare, ascultare atentă, ascultare dincolo de cuvinte, ascultare printre rânduri, ascultare a ceea ce nu este rostit. Așa adunăm informațiile de care avem nevoie pentru a reuși.

Toți ascultăm și toți putem asculta mult mai bine. Pur și simplu, cine ascultă cel mai bine este cel mai convingător. Capitolul 3 îți va spune ce să faci și exact ce ar trebui să asculți.

4. Fii puternic, astfel îl vei face pe celălalt să colaboreze mai mult

În Capitolul 4 vom pune accentul pe putere. De ce? Prin putere îți impui punctul de vedere? Nu, nicidecum. Vom susține o abordare întemeiată pe colaborare etică. Vom susține că forța nu are niciun rol.

Din nefericire însă, dat fiind stadiul real al evoluției speciei noastre în acest moment, forța trebuie totuși luată în seamă.

Mai simplu spus, este uluitor cât de dispus să colaboreze devine omul, dacă armata ta este mai mare decât a lui. De aceea, vom arăta cum să-ți creşti puterea, nu ca să o foloseşti, ci ca să nu fii nevoit să o foloseşti.

5. Găsește soluția împreună cu celălalt

Soluția nu există pentru o singură persoană, ea există pentru voi doi împreună.

Tu ai o cerință, iar celălalt o respinge. Sau tu ai o cerință, dar celălalt preferă altceva. Sau informația ta îți indică drumul înainte, dar celălalt are altă informație şi aceea îi sugerează altceva.

Există un răspuns care va satisface ambele persoane, dar trebuie să colaborați ca să-l găsiți. Capitolul 5 va arăta cum să găsiți soluția pe care o va adopta toată lumea.

6. Găsește cea mai bună modalitate de a-ți transmite mesajul

În fine, Capitolul 6 explică cea mai bună modalitate de a-ți comunica mesajul – ceea ce funcționează pentru o persoană, nu va funcționa pentru alta.

Iar faptul că am lăsat acest lucru la urmă trebuie scos în evidență – foarte puțini oameni își bat capul să parcurgă mai întâi celelalte etape și fix din această cauză nu reușesc. Pentru a găsi cele mai bune cuvinte în Capitolul 6, trebuie să faci mai întâi pregătirile din Capitolele 1-5. Dacă vei face acest efort, vei fi surprins cât de ușor îți va fi.

Negocieri pentru miliarde de dolari vor deveni o conversație de plăcere; companiile îți vor restitui banii pentru zborurile anulate; soții se vor oferi să spele vasele. Vorbesc serios!

Funcționează metoda aceasta cu adevărat?

Să ne întoarcem în Maine, în 2009. Comunitatea LGBT știa foarte bine ce vrea: voia ceea ce comunitatea heterosexuală avea deja – asta voia, tot ce avea aceea și nimic mai mult. Egalitate, la o primă privire nicio exagerare.

Totuși lucrurile nu au funcționat, așa că membrii comunității au fost nevoiți să caute o altă abordare. Știau că multă lume nu putea fi convinsă, dar și că mulți erau deja de partea lor, prin urmare treaba lor era să afle cine erau votanții care puteau fi convinși și ce anume putea să le schimbe opțiunea.

Este exact ceea ce au făcut. Folosind focus-grupuri și alte metode de cercetare a pieței, au stat de vorbă cu 250.000 de persoane care votaseră împotriva lor, dar care erau susceptibile de a-și schimba opțiunea. Comunitatea a ascultat ce aveau aceste persoane de spus și a început să înțeleagă mai bine punctul lor de vedere.

Și în felul acesta a învățat de ce nu a reușit cu abordarea inițială și ce trebuia să facă în schimb.

Campania din 2009 a constat în solicitarea unor drepturi egale, iar cererea a fost formulată de multe ori agresiv. Când

însă i-a ascultat pe potențialii votanți, comunitatea LGBT a constatat că pentru mulți oameni căsătoria nu avea deloc legătură cu drepturile și egalitatea, ci cu iubirea, angajamentul și familia.

Așa că modus operandi a fost schimbat și a fost lansat un website nou, înglobând această idee: www.whymarriagematters.org. Cine vizita pagina era întâmpinat de cuvintele „Iubire. Angajament. Familie", așezate lângă o fotografie înfățișând o inimă și un cămin. Apoi, cu litere mari, întrebarea „De ce căsătorie?", urmată de răspunsul „Deoarece căsătoria spune «Suntem o familie» mai bine decât oricare alte cuvinte."

Comunitatea ascultase oamenii și acum le spunea că i-a înțeles și că era de acord.

Dar mai era ceva. La începutul paginii se găsea un video în care patru cupluri spuneau ce credeau ele despre căsătorie. Era un cuplu „normal" de negri, căsătorit de 31 de ani, un cuplu „normal" de albi, unul de lesbiene și doi bărbați care luna următoare sărbătoreau 57 de ani de conviețuire.

Dar părerile? Cum nu se poate mai clar: „Eu zic că iubirea este iubire și este pentru toată lumea" și așa mai departe. Alt video arăta o familie care s-a adresat preotului când fiica lor le-a spus că este gay, iar răspunsul preotului a fost: „Este aceeași persoană pe care ieri o iubeați."

Înțelegi ce zic. Website-ul a stat la baza noii campanii care s-a referit la valorile votanților și nu la cerințele comunității LGBT. Prezentarea mesajului în acest fel i-a permis acesteia să-ți atingă scopul. La trei ani după primul vot, s-a desfășurat al doilea și de această dată comunitatea a câștigat.

Campania a continuat în același fel și în alte părți, până ce de partea comunității s-au adunat suficienți votanți, state și judecători federali, primari, senatori și chiar președinți, astfel

că, în cele din urmă, pe 26 iunie 2015, Curtea Supremă a decis că în toată țara căsătoria este un drept fundamental al cuplurilor de același sex.

Se dovedește astfel că poți face oamenii să-și schimbe opinia.

Iar în această carte ne vom uita, de fapt, la profesioniștii care lucrează în cele mai grele situații. Nu numai convingându-i pe votanții care s-au împotrivit drepturilor comunității LGBT să voteze *pentru* ele, ceea ce este dificil în sine, dar ne vom uita și la negociatorii din cazurile de răpiri de persoane, la cei ce iau interogatorii și la criminaliști, la consilierii care lucrează cu drogați și recidiviști. Acestea sunt situații extreme.

Și, ceea ce este interesant, vom vedea că fiecare dintre aceste domenii, lucrând independent, au pus la punct metode extraordinar de asemănătoare, care s-au dovedit de succes chiar și în circumstanțe extreme precum cele de mai sus.

Nu manipulăm, în acest fel?

Nu face rău.

A influența este ceva ce facem tot timpul: când îți cer să-mi dai sarea, îți influențez comportamentul. Deci, ca în orice situație, fă cât poți tu de bine, fă în așa fel încât să funcționeze. Eu cred în folosirea metodelor de persuasiune în scopuri etice: dacă convingi pe cineva să facă ceea ce este corect, un lucru bun, atunci influențează-l cât poți de mult.

Însă, într-adevăr persuasiunea este un instrument și, ca atare, este inerent neutră, dar poate fi folosită în scopuri pozitive sau negative. Poți fi sigur că oamenii răi o vor folosi la cel mai înalt nivel; de ce să nu facă la fel și oamenii buni?

Totuși, cum putem fi siguri că nu manipulăm? Ce este diferit față de:

- O reclamă la țigări, care îți creează o nevoie pe care înainte nu a aveai, o nevoie întemeiată pe minciuna stilului frumos de viață pe care îl arată?
- Un partid politic care își creează un avantaj anunțând măsuri de sprijin pentru săraci?
- Un website care te atrage spre o achiziție de care nu ai nevoie?

Dicționarele definesc de obicei manipularea ca influențare în avantajul tău (fără referire la avantajul celeilalte persoane) și adesea fără ca cealaltă persoană să știe, adesea fără onestitate.

Așadar, intenția este un bun punct de plecare. Dacă intenția ta este pentru binele celeilalte persoane, te afli pe un drum corect. Cine judecă însă? Poate că în mintea lui, Hitler considera că avea intenții bune. Nu este destul, așa ne putem păcăli singuri foarte ușor. Trebuie să ne verificăm mai temeinic metodele.

7 MODALITĂȚI
DE A ASIGURA O ETICĂ SUPERIOARĂ

1. Fii sincer în privința intenției tale.
2. Ai grijă de beneficiul celeilalte persoane, așa cum ai de al tău.
3. Nu păcăli, nu minți, nu denatura și nu ascunde niciun motiv secundar.
4. Colaborați pentru a găsi o soluție de care este mulțumită toată lumea.
5. Lasă-i celuilalt libertatea să spună nu.
6. Păstrează în permanență o comunicare bazată pe respect și o perspectivă necondiționat pozitivă.
7. Folosește exclusiv metode pe care ai vrea să le folosească și alții cu tine.

Cu cât bifăm mai multe dintre aceste modalități, cu atât vom fi mai siguri că metodele noastre sunt corecte și că nu manipulăm. Iar dacă situația devine complicată, nu te abate de la următorul lucru:

Nu face rău!

Vestea cu adevărat bună

Mama este irlandeză catolică, iar tatăl meu a fost englez protestant. Am crescut în anii 1970 și ori de câte ori exploda o bombă în Irlanda de Nord (de altfel, chiar și în restul Marii Britanii) războiul civil se desfășura și la masa noastră.

Deși aveam numai 10 ani, m-am gândit că trebuie să existe o cale mai bună.

Scriu această carte pentru că această cale există într-adevăr. O cale mai bună de a rezolva disputele politice, nu aceea de a arunca bombe și a ucide oameni, o cale de a rezolva diferențele de opinie în familie, mai bună decât aceea de a țipa și a împroșca cu invective.

Aceasta este vestea cu adevărat bună. Abordarea descrisă în această carte îți va aduce rezultate mult mai bune în viață și îți va construi relații mult mai trainice. Și, mai mult decât atât, cu fiecare conversație pe care o purtăm, lumea va deveni un loc mai bun.

De aceea, să trecem la treabă!

1 Țintește sus

1.1. Țintește sus

OK, lasă cartea jos și du-te să aduci o agrafă de birou. Agrafa de birou este cheia bogăției tale viitoare.

Super! Ai găsit? Acum trebuie să dai agrafa la schimb pentru o casă. Crezi că vei fi în stare?

Kyle MacDonald din Vancouver a reușit. A fost nevoit să facă 14 schimburi pe parcursul unui an, dar a obținut ce a vrut. Și a scris o carte în acest răstimp, *One Red Paperclip.*[1]

A schimbat:

1. Agrafa de birou cu un stilou în formă de pește.
2. Stiloul în formă de pește cu o clanță.
3. Clanța cu o sobă.
4. Soba cu un generator.
5. Generatorul cu o petrecere instantanee.
6. Petrecerea instantanee cu un snowmobil.
7. Snowmobilul cu o călătorie la Yahk, în Columbia Britanică.

8. Călătoria la Yahk cu o camionetă.
9. Camioneta cu un contract pentru o înregistrare.
10. Contractul pentru înregistrare cu o cazare în Phoenix pe timp de un an.
11. Cazarea pe un an în Phoenix cu o după-amiază în compania lui Alice Cooper.
12. După-amiaza în compania lui Alice Cooper cu un glob electric cu zăpadă, marca Kiss.
13. Globul cu zăpadă cu un rol într-un film.
14. Rolul în film cu o casă.

Omul acesta a țintit sus și bravo lui că a făcut așa!

1.2. Stabilește clar ce vrei, ce vrei cu adevărat

Dacă vrei să faci pe cineva să-și schimbe opinia, este important să știi cum vrei să și-o schimbe.

- Dacă îi ceri fiului tău adolescent să facă ordine în camera de zi, să nu fii surprins dacă va face ceea ce crede *el* că înseamnă ordine, ceva eventual foarte diferit de ceea ce crezi tu. Trebuie să-i spui foarte clar ce înseamnă pentru tine ordine.
- Dacă ceri o mărire de salariu, să nu te mire dacă ți se dă mult mai puțin decât te-ai gândit tu. Trebuie să spui foarte clar cât vrei.
- Dacă plătești un prieten să-ți facă o statuie în hol, nu fi surprins dacă ideea lui despre frumusețe diferă de a ta și, fără să vrei, scoți un strigăt când o dezvelești.

Prin urmare, primul pas în acest proces este să stabilești foarte clar ce rezultat urmărești. Cu cât te vei lămuri mai bine în această privință, cu atât mai clar vei putea comunica acest lucru și cu atât este mai probabil să-l obții.

De ce vrem ceea ce vrem?

Este important și de ce vrem ceea ce vrem. Așa cum ne-a spus Mick Jagger la un moment dat, nu obținem întotdeauna

ceea ce vrem – ascultă, asta-i lumea în care trăim –, dar dacă ştim de ce vrem ceva anume, s-ar putea să găsim o altă cale de a obține acel ceva.

Mama mea are 90 de ani şi trăieşte într-un cămin de bătrâni. În timpul pandemiei de coronavirus am încercat să o vizitez, dar personalul nu mi-a dat voie să intru. De ce? Pentru că voiau să evite riscul de a le aduce virusul în cămin, provocând un val devastator de îmbolnăviri. Eu de ce voiam să o văd pe mama? Ei bine, pentru că este *mama mea*! Voiam să văd dacă era bine. Voiam să verific dacă avea nevoie de ceva. Voiam să-i arăt că nu o uitasem. Voiam să o strâng în braţe, bineînțeles, dar ştiam că nu era posibil.

Şi soluția? Au adus-o ei la recepție, au aşezat-o la geam şi am putut vorbi cu ea de afară. Niciun risc să transmit virusul prin geam şi am reuşit să stau de vorbă cu mama.

Întrebarea „De ce?" te ajută să ocoleşti obstacolele.

De ce? De ce? De ce? De ce? De ce?

Strategia recomandă să întrebi „De ce?" de cinci ori, pentru că în felul acesta te conectezi la ceea ce este cu adevărat important pentru tine.

Kyle MacDonald a vrut stiloul în formă de peşte pentru că ştia că îl va ajuta să obțină altceva, care îl va ajuta să obțină altceva... care îl va ajuta să obțină o casă.

Să luăm alt exemplu. Încerci să te convingi singur să te duci la sala de sport, dar ai avut o zi grea la serviciu şi canapeaua este ademenitoare. De ce vrei să te duci la sală? Evident, ca să ai o formă fizică mai bună. Şi de ce vrei să ai o formă fizică mai bună? Ei bine, îți spui tu, ca să capeți mai multă energie în viață. Dar de ce ai nevoie de mai multă energie? Ca să te

poți juca mai mult cu copiii. De ce vrei să te joci mai mult cu copiii? Pentru că tocmai asta îți place cel mai mult să faci, copiii *sunt* viața ta.

Splendid, acum te-ai reconectat la motivația ta cea mai puternică și îți va fi cu atât mai ușor dacă îi spui canapelei „sayonara”* și fugi la sala de sport.

„De ce” este acolo unde trebuie să fii tu

Când te gândești la ce vrei și apoi te întrebi de ce vrei acel lucru, te pui în legătură cu un scop mult mai important decât primul răspuns, iar acest fel de a gândi îți aduce un succes mai mare. Oamenii care rămân blocați la scopul primului nivel nu au întotdeauna succes, oamenii care se concentrează asupra motivației din spatele scopului au.

Acest lucru se întâmplă pentru că întrebarea „de ce” îți permite mult mai multă flexibilitate. Adesea există motive temeinice pentru care solicitarea ta nu poate fi satisfăcută, de aceea a te concentra asupra acelei motivații și a motivației din spatele solicitării tale, va lăsa mult mai mult spațiu pentru o soluție.

Dacă vezi într-un magazin o haină foarte frumoasă și constați că ea costă 200 de lire sterline, iar tu nu ai decât 100, probabil că nu o vei putea cumpăra și oricât ai negocia, oricât te-ai ruga sau ai izbucni în lacrimi, nimic nu va schimba acest lucru. Dacă te blochezi la haina cu prețul acela, vei rămâne dezamăgit.

Dar de ce vrei atât de mult haina aceea? Ei bine, îți trebuie ceva care să-ți țină cald pentru că vine iarna, are o croială

---

* „Adio!, La revedere!” (*n. red.*)

frumoasă, ți-ar sta foarte bine cu ea, iar magazinul este cu adevărat *funky*. În regulă, dacă asta cauți într-adevăr, probabil că vei găsi în același magazin un pulover frumos, pe care să-l porți cu haina pe care o ai deja – puloverul corespunde criteriilor tale și se încadrează în buget. Am obținut rezultatul dorit.

SUPER PONT

Ori de câte ori trebuie să alegi între opțiunea ușoară și cea „corectă" (de exemplu, canapeaua sau sala de sport), adu-ți aminte că opțiunea corectă este cea bună. Pune întrebarea „de ce" de câte ori ai nevoie pentru a alege bine.

Coordonează-ți obiectivele

Ființele umane au dezvoltat mult neurologia stabilind scopuri – fie că a fost vorba despre asigurarea hranei și adăpostului, fie despre achiziționarea celui mai modern Porsche. Strămoșii noștri care s-au priceput cel mai bine să supraviețuiască au avut și cele mai mari șanse de reușită. Definirea scopurilor în acest mod dezvoltă acel fir conducător care ne ajută să reușim – remarcarea ocaziilor favorabile, rezolvarea problemelor, identificarea căilor, însumarea energiilor etc.

Este foarte util să-ți coordonezi rezultatele, astfel încât obținerea unuia să te apropie de obținerea următorului, mai important.

Răspunsul lui Kyle MacDonald la cinci întrebări „de ce" a fost că voia o casă. Dacă ar fi intrat într-o agenție imobiliară și ar fi încercat să cumpere una cu agrafa de birou, ar fi fost

ridiculizat și dat afară imediat. Dar el a reușit să fie flexibil și fiecare schimb l-a adus mai aproape de casă.

John D. Rockefeller a fost cel mai bogat om la începutul secolului douăzeci și unul dintre cei mai bogați din toate timpurile, dacă ajustăm cifrele cu inflația. Nimic surprinzător dat fiind că firma lui, Standard Oil, a monopolizat aproape complet domeniul petrolier.

Numai că el nu a construit direct monopolul, a știut că dacă va merge pe drumul direct va întâmpina prea multă rezistență. Așa că a adoptat o altă abordare. A cumpărat în secret toate companiile de transport de petrol și acest lucru i-a oferit controlul absolut asupra industriei. A fost o strategie mult mai bună.

Acum, când mă gândesc, îmi pare rău că MacDonald s-a oprit la casă. Ar fi trebuit să pună ochii pe piața petrolului.

SUPER PONT

Ia-o înapoi, pornind de la scopul pe termen lung. Să spunem că scopul tău este să domini lumea peste cinci ani și întreabă-te unde va trebui să fii peste patru ani ca să realizezi acest lucru. Prin urmare, unde va trebui să fii peste trei ani și așa mai departe, până ajungi în prezent.

Care este semnul tău din naștere preferat?

Anne Nusselder, Opfrisdamen – Animatoare! Opfrisdamen prezintă spectacole de teatru improvizat la festivaluri, la festivități corporatiste și cămine pentru vârstnici. Anne predă povestire (vizuală) și prezentare la Universitatea de Arte din Utrecht.

„Mă ocup de ceea ce eu numesc actorie intimă, actorie de la om la om. Nu, nu este ceea ce credeți. Sunt plătită să interacționez cu oamenii la un eveniment și să le împrospătez mintea. Fac acest lucru în principal acordându-le atenție. Pun multe întrebări, ne apropiem, îi impresionez sau îi surprind, dar categoric oamenii se animă.

Este adevărat că îmi place să mă distrez puțin cu această ocazie și acum câțiva ani am apelat la jocul copiilor cu hârtia – acela în care dai din degete și despături hârtia, iar undeva pe ea este scrisă o întrebare. M-am apropiat de o doamnă care avea vreo 60 ani și părea mai retrasă, dar ea s-a prins în joc, iar întrebarea era: «Care este semnul tău din naștere preferat?»

Interesantă întrebare și la fel de interesant a fost răspunsul pe care l-am primit: «Cel de pe partea dreaptă a fundului unui bărbat!» Cine s-ar fi așteptat la așa ceva din partea acestei doamne modeste?

Am insistat: Era vorba de un dos pe care îl cunoștea sau de unul pe care îl căuta? Unul pe care îl căuta. Uau, căuta ceva special! Am strâns-o cu ușa: Ai întrebat vreodată pe cineva dacă are un asemenea semn? Nu, sigur că nu, a spus ea torturată de idee.

Numai că eram la un eveniment cu lume multă; m-am uitat în jur și am văzut o mulțime de bărbați și o mare oportunitate. M-am urcat pe un scaun și am întrebat cu glas tare dacă se află prin preajmă vreun tip cu un semn din naștere pe fesa dreaptă.

Să vezi și să nu crezi, cineva a ieșit în față, era chiar un bărbat chipeș, întâmplător cam de aceeași vârstă cu doamna. Am făcut singurul lucru pe care îl puteam face, l-am prezentat pe unul celuilalt și i-am lăsat să se descurce.

> **Care a fost sfârșitul fericit? Câteva luni mai târziu am primit un e-mail de la doamna respectivă, în care îmi spunea că a găsit semnul din naștere pe care îl căuta și că cei doi deveniseră un cuplu."**

1.3. Trebuie să întrebi

Ce poveste frumoasă! Dar, desigur, partea tristă este că doamnei respective i-au trebuit 60 de ani pentru a găsi semnul din naştere. Totul doar pentru că era prea timidă ca să întrebe sau să ceară. Dacă nu ar fi întâlnit o animatoare care să aibă curajul să pună întrebarea în locul ei?

Câți oameni își trăiesc viața fără a obține ceea ce își doresc, pentru că nu se gândesc să întrebe sau le este prea teamă să o facă? Fiecare, o tragedie.

Trebuie să întrebi.

Pare ceva atât de elementar şi cu toate acestea oamenii uită adesea ori se tem. Desigur, să formulezi o întrebare nu înseamnă că şi primeşti un răspuns. Dar, cu siguranță, dacă nu întrebi, nu ți se răspunde.

Viața sau locul de parcare

Este vorba de lucruri mari, precum dragostea şi de lucruri mici de asemenea. Acum mai mulți ani, altă prietenă a mea, Diana, s-a mutat într-un apartament frumos din centrul Londrei. Din centrul centrului, un bulevard de bulevard, care face legătura între Leicester Square şi Trafalgar Square.

Apartament splendid, amplasament fantastic, dar o problemă: nu exista loc de parcare, iar ea avea un nemaipomenit Peugeot 504 decapotabil, roz, la care ținea ca la ochii din cap. Ce era de făcut?

Ei bine, i-a venit o idee. Pe aceeași stradă se afla un hotel cu parcare subterană și s-a gândit că putea să pună o întrebare. Din întâmplare, bunicul ei fusese agentul care intermediase vânzarea terenului pe care fusese construit hotelul. Nu era chiar același lucru cu a fi fiica proprietarului (în caz că citiți această carte, doamnă Hilton), dar merita să încerce. Din păcate, încercarea n-a avut succes. Prietena mea și-a spus povestea și a făcut solicitarea, dar conducerea hotelului nu a putut-o ajuta. În fine!

Numai că două luni mai târziu a primit un e-mail de la hotel, în care i se spunea că unul dintre locurile de parcare rezervate personalului rămăsese liber și dacă ea mai era interesată...

Ea mai era interesată.

4 MODALITĂȚI
DE A PUNE ÎNTREBAREA ÎNDRĂZNEAȚĂ

1. Mai întâi, fii prietenos, arată-le că te interesează.
2. Când întrebi, zâmbește.
3. Dă-le un răspuns (cât de cât) plauzibil pentru a spune „da".
4. Mulțumește-le chiar dacă ei îți spun nu.

1.4. Nu te pune în inferioritate

Mult prea des ne fixăm o țintă modestă, în loc să țintim sus. Iată o scenă tipică:

[Noaptea anterioară]	Mâine mă voi duce în biroul șefului și îi voi cere o mărire de salariu. Am făcut o cercetare de piață și știu că merit cel puțin 10 la sută în plus, probabil mult mai mult, dar nu mă voi mulțumi cu mai puțin.
[Dimineața următoare]	Mda, se vor supăra dacă le cer 10 la sută, o să le cer 9. Sau mai bine 8 la sută, pentru orice eventualitate.
[În biroul șefului]	Salut! Am studiat puțin piața și pot să dovedesc că merit o creștere a salariului de 7 la sută. Dar mă voi mulțumi și cu 6. [Șeful se încruntă] OK, mă mulțumesc și cu 5 la sută.
[Șeful răspunde]	Îți putem da 2 la sută.
[Tu]	4?
[Șeful]	2,5.
[Tu]	Bine.

Ai negociat un sfert din ceea ce meriți, din ceea ce ai fi putut obține dacă ai fi adoptat o abordare diferită.

Și este mai rău de atât, pentru că, dacă așa ai negociat acum, vei face la fel și data viitoare. Și încă o dată după aceea.

Dacă nu vei negocia decât un sfert din mărirea anuală de salariu pe care o meriți, la sfârșitul unei cariere de 40 de ani vei câștiga doar puțin mai mult decât a cincisprezecea parte din ceea ce ar fi trebuit să ai.

La fel se va întâmpla cu toate celelalte din viața ta.

Sună deprimant, nu-i așa? *Acum* vei cere ceea ce ți se cuvine?

Și nu uita, din perspectivă psihologică, dacă te pui singur în inferioritate, celeilalte persoane îi spui că meriți mai puțin. Dacă ai nevoie de un neurochirurg, nu te duci la cel mai ieftin, te duci la cel mai bun. Nu poți face comparații suficient de riguroase pentru a-l descoperi pe cel mai bun, iar prețul este, de fapt, un indicator justificat, de aceea există tendința de a-l alege, cum spune Stella Artois, pe cel liniștitor de scump.

Într-o lume în care este greu să calculezi, oamenii își iau indiciile din cifra pe care le-o dai tu. De multe ori stabilim valoarea unui produs sau a unui serviciu în funcție de preț. Prin urmare, cere puțin și nu vor crede că ești suficient de bun; cere mult și vor crede.

SUPER PONT

Scrie cifra pe hârtie și vei scădea mai puțin din ea. Dacă discuția se desfășoară la telefon, scrie-o pe o foaie mare de hârtie de pe birou, ca să o vezi bine; dacă se desfășoară față în față, scrie-o în agendă și ține agenda deschisă.

Nu mi-a mai fost teamă că vor spune „nu”

Vitas Pashkus, fondator al PVA Developments, companie de construcții unicat, specializată în proiecte rezidențiale la comandă pentru clienți privați.

„Când mi-am deschis afacerea de construcții, ceream prețuri foarte mici, pentru că eram disperat să pun mâna pe orice lucrare puteam.

Am pierdut o groază de timp și energie în relații cu clienți dificili, care se plângeau tot timpul, cereau permanent reduceri, lucruri în plus. Era un coșmar și în condițiile acelea afacerea mea nu putea să crească.

Cu timpul am început să cred în mine, să cred că valoarea pe care le-o aduceam clienților merita tarifele pe care le ceream. Nu m-am mai considerat un muncitor cu cizmele murdare, ci mai degrabă director de firmă; am început să port cămașă și sacou și mi-am cumpărat un Lexus în locul camionetei, iar clienții au început să aibă mai multă încredere în mine.

La un moment dat mi-am cumpărat cadou de ziua mea un ceas valoros și curând după aceea m-am întâlnit cu un client care a făcut un comentariu amabil despre el. Când am terminat lucrarea mi-a spus că a știut că voi face o treabă bună, în momentul în care a văzut ceasul. Pentru el era un indicator al calității.

Nu m-am mai stresat că voi pierde lucrări. Acum mă dau în vânt după aceste prime întâlniri. Îmi place să-mi prezint experiența clienților și să le arăt cum îi pot ajuta. Privesc în jur, găsesc ceva cu care să fac legătura și încep o conversație despre lucrul acela, poate clientul are pisică și eu pot vorbi despre pisica mea. Acum am relații mult mai bune cu clienții, mult mai umane.

Și în același timp am renunțat la prețurile de nivel de cizme murdare și am fixat, în schimb, prețuri de director de firmă. Bineînțeles, am pierdut câteva lucrări, clienți care voiau un muncitor în cizme murdare și acesta a fost pentru mine lucrul cel mai greu.

Dar cei mai mulți au fost bucuroși să plătească, pentru că știau că vor primi lucrări la nivel de Lexus pentru casa lor, nu la nivel de camionetă veche. Mai mult, am fost capabil să acord mai mult timp clienților existenți, să fac pentru ei o treabă mai bună și aceasta a fost o strategie mult mai eficientă.

În 2012 aveam 10 angajați și ceream 20-30.000 de lire sterline pentru o lucrare. Un an mai târziu, trecusem la 40 de angajați și tarife de 80-100.000 de lire, iar clienții erau mulțumiți. În 2018, am ajuns la un personal de 140 de angajați pe statul de plată și am luat lucrări cu mult peste un milion. Am învățat sâ nu mă mai tem că clienții vor zice «nu».”

1.5. Ţinteşte sus, chiar foarte sus

Îţi spun, nu te vinde pe bani puţini. Kyle MacDonald a obţinut un rezultat deosebit, dar poate că aceste rezultate deosebite ne stau la dispoziţie mai mult decât ne închipuim noi.

Spre sfârşitul primului deceniu al anilor 2000 am organizat un atelier de strategie pentru una dintre firmele de consultanţă mari, la nivel de „şefi". I-am pus să facă brainstorming şi le-am cerut să vină cu cât de multe idei puteau, inclusiv cu două „imposibile".

Cursanţii erau oameni foarte pragmatici şi nu prea le-a plăcut exerciţiul de brainstorming, dar s-au integrat în spiritul lui şi au venit cu câteva idei care i-au făcut să râdă, pentru că erau ridicole.

Prima suna aşa: „Scăpăm de toţi angajaţii şi atunci nu vom mai avea de plătit salarii, iar profiturile vor creştere până la cer." Chicoteau spunând toate acestea. Până ce le-am amintit că Wikipedia, unul dintre cele mai mari branduri din lume, avea la început cam 30 de angajaţi. Câţiva ani mai târziu, când Instagram a fost cumpărat de Facebook pentru un miliard de dolari, în 2012, mai erau doar 13 angajaţi. Ideea imposibilă fusese deja aplicată.

„Bine", au spus ei, „ a doua idee a noastră este cu adevărat imposibilă. Vom inventa o maşină capabilă să citească gândurile clienţilor şi aşa vom putea să le oferim ceea ce vor, înainte să ceară ei ceva." Hilar, şi-au spus ei. Până ce am subliniat că reclamele Google chiar acest lucru îl fac şi ideea lor

imposibilă a transformat Google din perdant într-una dintre cele mai mari și mai profitabile companii din lume.

Două idei care nu numai că fuseseră puse în practică, dar care și reușiseră să facă organizațiile respective incredibil de profitabile.

Avem nevoie de o gândire ambițioasă. Suntem o specie uluitoare, capabilă de creații uluitoare, totuși în lume există în continuare o uriașă cantitate de sărăcie, uriașe diferențe de putere, inegalități flagrante în domeniul educației, potențialele catastrofe ale încălzirii globale, distrugerea mediului provoacă amenințări uriașe, războaiele și foametea încă distrug milioane de vieți.

Nelson Mandela nu și-a compromis gândirea când a schimbat opinia reprezentanților regimului de apartheid din Africa de Sud. Cei aflați în spatele Acordului din Vinerea Mare nu au stat pe gânduri când au pus capăt tulburărilor din Irlanda de Nord.

Avem nevoie de o gândire ambițioasă, mai mult decât oricând.

SUPER PONT

Gândește-te întotdeauna la o idee imposibilă; ea ar putea duce la altă idee, posibilă.

1.6. Și în bucătărie?

Bine, bine, înțeleg, mulți vă gândiți că nu vreți să deveniți miliardari ai tehnologiei și nici nu vreți să obțineți pacea mondială (sigur, vreți așa ceva, dar nu de aceea ați cumpărat cartea de față), nu vreți decât să se ridice soțul de pe canapea și să spele vasele.

Înțeleg. Baza de date familiale Uinvue a constatat că o familie medie petrece 91 de ore pe an certându-se, adică aproape patru zile întregi și motivul cel mai frecvent este legat de cine se ocupa de treburile casnice.[2] Personal, cred că ar trebui să ne certăm primele patru zile din ianuarie și pe urmă să trecem mai departe și cu asta am terminat pentru anul respectiv.

Dar vezi, se aplică același principiu. De ce să-ți limitezi gândirea la ceva atât de simplu când, dacă ai o abordare corectă, obții mult mai mult? Poate îl determini pe soț să facă curat în toată casa; poate îl faci chiar să-i placă acest lucru și nu va trebui să-l mai rogi a doua oară.

Așadar, după ce stabilești ce vrei și te întrebi de ce (de cinci ori, bineînțeles), mai pune o întrebare: ce rezultat ar fi uluitor?

Merită să ne gândim.

La un atelier recent, un participant a menționat că a doua zi urma să se întâlnească cu proprietarul care voia să-i mărească chiria. Participantul voia să rămână cu aceeași chirie, după întâlnire. Dar când a fost întrebat ce rezultat ar fi uluitor, a constatat că ar fi putut chiar să obțină o *scădere* a chiriei.

Știa că proprietarul era o persoană foarte ocupată, căreia nu-i plăcea bătaia de cap a rolului, adică să facă reparații prin

casă, să organizeze chiriașii etc., așa că, dacă se oferea să preia unele dintre aceste sarcini, chiriașul ar fi putut cu siguranță să obțină a reducere a chiriei. Doar agențiile percep 15-20 la sută. Unul dintre prietenii mei a locuit decenii într-un apartament de lux fără nicio scumpire semnificativă, plecând exact din acest punct.

Aveți la dispoziție rezultate extraordinare, chiar și în bucătărie, gândiți într-un mod extraordinar și le puteți obține. Nu vă promit că le veți obține negreșit. Dar este posibil să le obțineți și, cu siguranță, nu le veți obține dacă nu vă gândiți la ele.

Este bine totuși să nu uitați că armonia din familie stă probabil undeva între răspunsurile la întrebările puse de cinci ori, așa că, deși ați vrea foarte mult să schimbați opiniile politice nesăbuite ale unchiului, chiar merită să ruinați cina de Crăciun pentru acest lucru? Sau să produceți o ruptură în familie? Probabil că nu. Dincolo de un anumit punct, probabil că înțeleaptă este o abordare de tipul trăiește și lasă-mă să trăiesc, dacă prețuiești fericirea familiei sau vrei să-ți păstrezi prietenii.

Am avut de ales: ori reușeam, ori muream

Igor Rybakov este antreprenor, capitalist de risc, filantrop, pe lista Forbes a celor mai bogați oameni din lume. Este cofondator al corporației Technonicol și fondator al fundației Rybakov și al premiului Rybakov (numit de Forbes „Premiul Nobel pentru Educație"), precum și al școlii pentru antreprenori X10 Academy.

Când am stat de vorbă cu domnul Rybakov, mi-a spus că în 2003 compania Technonicol, cea mai mare firmă de construcții de acoperișuri din Rusia, pe care o construise în mulți ani, se confrunta cu o problemă existențială. Piața era în

schimbare și clienții cereau izolații din materiale mai moderne, iar dacă el nu reușea să le furnizeze, aceștia plecau în altă parte, pur și simplu.

S-a adresat de aceea firmei Rockwool, lider mondial în izolații minerale și s-a oferit să cumpere 15 la sută din întreaga lor capacitate de producție începând din acel moment, ceea ce era, credea el, o ofertă generoasă.

Dar cei de la Rockwool nici nu au vrut să audă și i-au râs în nas când le-a spus că își va construi propriile fabrici. I-au spus că așa ceva era imposibil, că putea să fie el expert în construcția de acoperișuri, dar nu știa nimic despre izolarea cu materiale minerale, care implicau o tehnologie cu totul diferită.

Pentru domnul Rybakov a fost ca și când i-ar fi arătat taurului steagul roșu, așa că a decis să rupă legăturile cu Rockwool și să iasă în piață. Numai că acolo nu a găsit nimic de aceeași calitate, ceea ce însemna că se confrunta cu alegerea de a construi singur factori de înaltă calitate sau de a privi cum moare Technonicol.

Mai exista o posibilitate, infimă: să găsească un producător al tehnologiei anterioare și să-l convingă să facă mașini de ultimă generație, dezvoltând tehnologia din mers, dar nimeni nu a fost dispus să-și asume un asemenea risc.

În cele din urmă a ajuns la Mirko, un inginer sloven cu școală de inginerie nemțească, dar și Mirko i-a spus că era imposibil. Au stat mult de vorbă despre cum ar putea ei să pună pe roate noua „vată minerală rusească" și până la urmă Rybakov a întrebat: „Dacă nu crezi în idee, în mine poți să crezi?" Mirko a ezitat o clipă și pe urmă a spus: „Igor, te voi sprijini."

Primul contract l-au semnat pe un șervețel.

I-au anunțat pe cei din echipa lui Mirko (aceștia au crezut și ei că nu era posibil) și s-au pus pe treabă. Un an mai târziu, linia de producție a scos prima izolație minerală, în numai o treime din durata normală de înființare a unei asemenea fabrici. Au sărbătorit împreună succesul de a fi realizat ceea ce toți experții spuseseră că era imposibil.

În patru ani au mai construit încă șapte linii de producție, sub nasul firmei Rockwool care nu-și credea ochilor.

Rybakov a recunoscut că Rockwool avusese dreptate, tehnologia era extrem de complicată, dar în decurs de un an ei au trecut de la competență zero la lider de piață.

Astăzi, Technonikol este de departe cel mai puternic pe piața teritoriilor ex-sovietice și numărul doi în lume. I-au ajuns pe cei de la Rockwool în propriul lor teren. Iar Mirko a devenit unul dintre cei mai puternici și mai competitivi furnizori de tehnologie în domeniu.

În prezent, domnul Rybakov conduce X10 Academy, în cadrul căreia îi ajută pe antreprenori să atingă ținte mult mai înalte decât au crezut ei că ar fi posibil. „Eu ajut oamenii, spune el, să întemeieze echipe care nu au nevoie de persuasiune. Pentru mine, persuasiunea sau a convinge pe cineva este o formă de utilizare a forței."

Pe Mirko și pe toți ceilalți care au crezut că nu era posibil „nu i-am convins; în schimb, ceea ce este mult mai bine, i-am inspirat, iar ei au avut încredere în mine." Numește acest lucru „un *blockchain* social al încrederii", în care oamenii au atât de multă încredere unul într-altul încât nu mai este nevoie de convingere sau persuasiune.

„Dacă poți «să-ți găsești oamenii», vei avea succes. Nu numai pentru tine, ci pentru ei toți." Dacă poți face acest lucru, crede el, „tu devine noi, tu însuți devine noi înșine" și aici începe magia.

Se produce o emulație și emulația este necesară pentru a construi drumuri, poduri, spitale, nave, emulația transformă oamenii și aduce rezultatele extraordinare.

Cu Mirko și cu celelalte proiecte ale sale și cu X10 Academy, Rybakov a format o comunitate de oameni care sunt siguri că vor reuși. Sunt racordați la un mare viitor, sunt convinși că se va întâmpla ceva bun.

„Și se întâmplă", spune el.

1.7. Ţinteşte sus pentru ambele părţi

Cred că până acum te-am încurajat să ţinteşti sus, dar probabil tu te gândeşti aşa: „Toate bune şi frumoase, Simon, dar când o să cer o mărire de salariu de 10.000.000 de procente, şeful meu o să-mi spună să mă duc înapoi la locul meu, să-mi văd de treabă şi să fiu mulţumit cu ceea ce primesc." Să ai ambiţie e una, dar să convingi pe cineva să-ţi dea ce vrei este alta.

Ca să fiu corect, până acum ţi-am dat doar câteva idei care să te ajute în procesul de persuasiune. Nu te speria, când vei fi ajuns la sfârşitul acestei cărţi, vei avea mult mai multe, dar există una care bate departe: ţinteşte sus şi pentru celălalt.

Ceea ce spun contrazice abordarea şcolii vechi, care susţine că este bine să te tocmeşti până la ultima consecinţă. Însă nimic nu va distruge simpatia mai repede decât să fii lacom şi nimic nu va stimula mai mult atitudinea defensivă a celuilalt decât faptul că faci ceva pe seama lui.

Să ne întoarcem la mărirea de salariu. Argumentaţia ta este legată adesea de casa cea nouă, de copil, de stilul de viaţă sau de o adicţie şi aşa nu ajungi nicăieri. Dacă suntem un pic mai deştepţi, construim un *plan de afaceri*: despre cum ne-am realizat cu prisosinţă şi în permanenţă obiectivele şi ne-am depăşit ţintele. De obicei însă, şeful ştie că a profitat deja de acest lucru, aşa că nu-i mai pasă. În schimb, dacă faci legătura între mărirea ta de salariu şi ceva de care îi pasă, poate de ceva care îl va ajuta pe el să-şi atingă *propria ţintă* sau să-i crească *lui* salariul, ei bine, atunci va fi atent.

Dacă sunt avocat şi îi cer clientului meu 10.000 de lire sterline, s-ar putea să-mi spună că suma îi depăşeşte bugetul şi nicio negociere nu-l va face să-şi schimbe părerea. Dar dacă îi arăt că sfatul meu îi va aduce lui 20.000 de lire sterline, va găsi onorariul în propriul buget.

Lui Igor Rybakov i s-a spus „nu" peste tot unde s-a dus. Dar când a reuşit să arate cât succes va genera pentru toţi ceilalţi, oamenii au venit alături de el.

Prin urmare, nu te purta ca negociatorul neanderthalian care încearcă să câştige pe seama celeilalte persoane. Eu îţi spun exact pe dos, ţinteşte sus pentru celălalt, la fel ca pentru tine.

Ajută-l să obţină *mai mult decât a crezut el însuşi că este posibil.*

1.8. Ţinteşte luna şi atinge soarele

În 1992, Alex Ferguson, managerul clubului de fotbal Manchester United, şi-a pus în cap să-l cumpere pe Alan Shearer pentru ca echipa să câştige liga britanică pentru prima dată din 1967. Shearer era cel mai bun atacant central din ţară şi, prin urmare, cel mai scump şi putea fi cumpărat cu suma record de 3,6 milioane de lire sterline de la Blackburn Rovers.

Ferguson a ţintit sus: a încercat să-l obţină pe cel mai bun, dar nu i-a ieşit. Cu toate acestea, după câteva luni a primit un telefon de la directorul general de la Leeds United, Bill Fotherby. În timpul discuţiei, Ferguson a întrebat dacă Eric Cantona era disponibil. Fotherby i-a spus că va reveni el cu un apel.

Peste o oră Cantona a fost vândut echipei Manchester United pentru 1,2 milioane de lire sterline. Cantona a venit cu priceperea, dar şi mai important, cu mentalitatea de care avea nevoie echipa, care a câştigat liga de patru ori în următorii cinci ani.

Ferguson nu l-a obţinut pe Shearer, dar l-a obţinut pe Cantona şi aşa a început incredibila serie de victorii prin care a cucerit 13 dintre următoarele 21 de titluri în Premier League.

Aşadar, chiar dacă nu obţii rezultatul pe care l-ai vizat ţintind sus, s-ar putea să obţii altceva, ce nu ai fi reuşit dacă nu ai fi făcut aşa. Iar acel ceva ar putea fi chiar mai bun decât ţi-ai dorit iniţial.

Când se întâmplă sâ nu faci, ce faci ca sâ faci?

Desigur, uneori lucrurile nu ies bine, iar uneori ies chiar prost; face parte din drum.

În iunie 2014, Amazon a lansat cu surle și trâmbițe un produs nou, uriaș, telefonul Fire, care urma să fie cheia lor pe drumul spre dominarea pieței telefoanelor mobile.

S-a vândut bine două săptămâni și pe urmă cifrele au scăzut vertiginos. Patru luni mai târziu, Jeff Bezos a anunțat că a pierdut 170 de milioane de dolari cu acest proiect, iar vânzările se opriseră aproape cu totul.

Un adevărat dezastru. Doar că...

...Bezos văzuse un prototip incipient și a fost uluit de capacitatea acestuia de a recunoaște vorbirea. În câteva zile a înființat un întreg departament care să se ocupe de acest lucru și exact când telefonul Fire a murit, din cenușa lui s-a născut Alexa.

Alexa s-a vândut în mult peste 100 de milioane de exemplare.

Deci, lucrurile pot părea că merg prost, dar jocul nu se sfârșește acolo.

SUPER PONT

Dacă suferi o mare înfrângere, recalibrează-te. Unde vrei să ajungi? Unde te afli în acest moment? Mai exact, ce trebuie sâ faci? Apucă-te să faci. Cât de curând, vei fi înapoi pe șine și îți vei atinge ținta.

Viața nu este un joc cu o singură șansă

Poate că întrebarea ta va primi răspunsul „nu", dar nu renunța.

În 1997, la Santa Cruz s-a lansat o mică firmă pornind de la marea idee de a distribui filme în orice casă din lume. Exista o problemă: era nevoie de mai multe luni de zile pentru a descărca un film cu tehnologia existentă, așa că primul mod de lucru a constat în a expedia DVD-uri prin poștă. Nu era cea mai bună soluție.

Dar fondatorul știa că nu va fi întotdeauna așa și nu și-a abandonat viziunea. Compania se numea Netflix și cel ce i-a pus bazele, Reed Hastings, spune: „Când am început să adunăm bani, am crezut că vom ajunge să facem streaming în cinci ani. În 2002 nu exista streaming."

Hm, planul nu mergea prea bine, haideți să-l modificăm un pic. „Și am crezut că până în 2007 vom ajunge pe la jumătatea planului. În 2007, tot nu eram pe nicăieri." Unde este planul acela?

În 2021, există streaming pentru 200 de milioane de case.

Dacă nu-ți atingi ținta din prima, nu înseamnă că nu o vei atinge niciodată. Lucrurile acestea nu se fac dintr-o singură încercare și gata. Cum a povestit Geoff Mulgan despre timpul pe care l-a petrecut în Guvernul Blair: „Întotdeauna supraestimam ceea ce puteam face într-un termen scurt, dar mereu am subestimat ceea ce puteam face pe termen lung."

Eșecul nu este definitiv. Viața nu este un joc cu o singură șansă.

3 ÎNTREBĂRI PENTRU A ATINGE MĂIESTRIA

După fiecare încercare de a-ți atinge ținta sau după fiecare încercare de a face pe cineva să-și schimbe opinia, indiferent dacă ai avut sau nu succes, este bine să te întrebi:

1. Ce a funcționat?
2. Ce nu a funcționat?
3. Ce poți face altfel data viitoare?

Este un proces de perfecționare continuă; este procesul măiestriei. Aplică-l de fiecare dată și vei atinge ținte importante, vei deveni maestru în a-i face pe oameni să-și schimbe opinia!

În concluzie

Când încercăm să facem pe cineva să se răzgândească, de obicei ne aruncăm înainte cu propunerile noastre, fără să ne gândim prea mult. Este formula eşecului.

În schimb:

- Trebuie să ştii ce vrei
  Dacă te gândeşti bine şi îţi formulezi clar rezultatul urmărit, îţi va fi mai uşor să comunici şi vei avea şanse mai mari să-l obţii.
- Trebuie să ştii de ce vrei ceea ce vrei
  Acest lucru îţi va îngădui mai multă flexibilitate în atingerea ţintei tale. Uneori nu putem obţine exact ceea ce dorim, dar dacă ştim de ce dorim ceva, vom putea găsi o cale de a obţine o realizare într-un cadru mai larg.
- Trebuie să întrebi
  Nu întrebi, nu primeşti; întreabă şi ai putea primi. Nu-ţi risipi viaţa dorindu-ţi ceva, când ai putea obţine ceea ce îţi doreşti, dacă ai întreba.
- Nu te vinde ieftin
  De prea multe ori ne punem singuri în inferioritate. Trebuie să ne preţuim pe noi înşine pentru că, dacă nu, cum ne putem aştepta să o facă alţii?

- Ţintește sus, pentru tine *și* pentru celălalt
  Haide, fii ambițios! Oamenii de succes nu-şi petrec viața întrebându-se dacă ar fi putut obține un rezultat mai bun, ci chiar încearcă să facă acest lucru. Trebuie să fii ambițios *și pentru celălalt*. Ajută-l să obțină mai mult decât a crezut el însuşi că ar fi posibil. Dacă poți face acest lucru şi el te va ajuta să-ți atingi ținta ambițioasă, așa că îți cresc șansele de realizare.
- Viața nu este un joc cu o singură șansă
  Ce se întâmplă dacă nu-ți atingi ținta? Nu-ți face probleme, încearcă până reuşeşti. Eforturile tale ți-ar putea aduce ceva diferit, poate chiar ceva mai bun.

Grozav, acum ştim ce vrem, însă tot nu suntem pregătiți să-l convingem pe altul. Nu înseamnă decât că am reuşit să ne convingem pe noi înşine. Dacă vrem să-l facem pe altul să-şi schimbe opinia, trebuie să cercetăm puțin cum ar fi cel mai bine să abordăm acest proces.

2 Caută indicii

Factorul uman și securitatea

Jenny Radcliffe, sociolog, expert în rolul factorului uman în domeniul securității, people hacker. Jenny folosește experiența sa în comunicare nonverbală și tehnici de inducere în eroare și de persuasiune pentru securitatea etică a gulerelor albe, cu scopul de a crește gradul de securitate la sediul clienților și de a-i feri pe aceștia de atacuri nocive. Ea a făcut parte din echipa de operațiuni speciale pentru serialul de succes difuzat de Channel 4, „Hunted".

„Sunt hacker, dar nu hackerul tipic, cu gluga trasă peste ochi în spatele calculatorului. Munca mea înseamnă că mă infiltrez fizic, cu permisiunea firmelor sau a indivizilor cu salarii grase și încerc să trec peste măsurile de securitate, ca să pătrund în incintele lor.

Sunt exerciții necesare pentru a scoate la iveală breșe de securitate și pentru a educa clienții, astfel încât să remedieze deficiențele, iar oamenii rău intenționați să nu poată face ceea ce fac eu. Deci, sunt un hacker cu principii etice; consideră-mă un spărgător cu intenții bune.

Un client m-a întrebat dacă aș putea să încerc să am acces în biroul lui dintr-o clădire aflată într-un loc considerat sigur. Mi-a spus: «N-ai să reușești niciodată să intri. Am dat

două milioane de lire pe mijloacele de apărare perimetrală, avem garduri, alarme, paznici. Singura posibilitate de a intra este atunci când cineva îți lasă ușa deschisă și asta nu se va întâmpla niciodată.»

Ca să intri într-un loc ai nevoie de o planificare amănunțită. Eu folosesc tehnici de spionaj accesibile gratuit pe internet (OSINT*) pentru a studia domeniul respectiv de activitate, organizarea, clădirea și oamenii. Încerc să descopăr pârghiile sau stimulentele la care vor răspunde oamenii și la care aș putea apela. De obicei este vorba despre ceva ce corespunde valorilor și convingerilor lor sau modului lor de funcționare și de desfășurare a activității.

Cercetările mele au arătat că organizarea era tradițională și ierarhică în acea companie, care activa într-un domeniu cu multiple preocupări pentru securitate. Era important ca salariații să respecte regulile, acestea fiind o componentă-cheie a culturii companiei respective. Managementul era «bun» și oamenii făceau ce li se cerea. Iată cu ce aveam de-a face.

Ca să trec de gard, am folosit un pistol cu aer comprimat cu care am spart un parbriz, apoi m-am dat drept reprezentantul unui service auto, ceea ce corespundea pachetului de beneficii al salariaților. Am convins astfel personalul de securitate să mă lase să trec de gard, dar mai trebuia să intru în clădire. Colegii «reparatori de parbrize» au plecat, numai eu m-am ascuns și am așteptat.

Pregătisem un afiș pe care scria «Vă rugăm, nu închideți ușa. Vă mulțumim!» și pe care am mâzgălit o semnătură, iar dedesubt trecusem «Departamentul de Resurse Umane». Arăta destul de oficial, așa că l-am lipit cu bandă adezivă pe ieșirea de incendiu, în momentul acela închisă.

După o vreme a ieșit cineva care s-a oprit văzând afișul pe ușă. Pe urmă s-a conformat, a blocat ușa în poziție deschisă și a plecat.

Am așteptat urmărind oamenii care ieșeau, fiecare lăsând mulțumit ușa deschisă, pentru că așa le cerea afișul să facă.

---

* În original, Open source intelligence techniques (*n. trad.*)

Pe înserat, după ce majoritatea oamenilor au plecat, am intrat pe ușa aceea în fabrică și am găsit biroul clientului meu. Am făcut câteva poze ca să dovedesc că am fost acolo și i-am lăsat o carte de vizită pe care să o găsească a doua zi dimineață și astfel infiltrarea mea s-a încheiat.

Dacă aș fi fost un infractor, o astfel de breșă de securitate ar fi fost foarte gravă.

Au fost doar șapte cuvinte, dar folosite la locul potrivit, cu persoana potrivită, au funcționat.

Nu ar fi funcționat în orice loc; poate nu ar fi funcționat într-un loc mai obișnuit sau într-o cultură mai rebelă, în care regulile nu erau considerate prea importante. Dar folosită la locul potrivit și cu oamenii potriviți, bucata aceea de hârtie a făcut să se deschidă ușa. Șapte cuvinte, dar dacă știi cum acționează un grup de oameni, nu-ți trebuie mai mult. Psihologia și cultura organizațională fac restul."

2.1. Secretul pentru a face persuasiunea ușoară

Până aici am învățat să țintim sus și am învățat că, dacă nu punem întrebări sau nu cerem, nu primim. Dar nu înseamnă că primim ori de câte ori cerem. Uneori persuasiunea poate fi cu adevărat dificilă. Uneori, să răspundă cererii tale depășește posibilitățile celuilalt: „Mi-ar plăcea foarte mult să te ajut, dar am mâinile legate."

Dacă vom căuta foarte atent, răspunsuri există întotdeauna.

De-a lungul anilor am predat tehnici de negociere pe care le-am perfecționat lucrând cu negociatori de top. Un coleg implicat adesea în tranzacții de nouă cifre în districtul financiar al Londrei a descris aceste negocieri. „E ciudat, a spus el, mă duc la ședință, dau mâna cu celălalt, conversăm lejer la o cafea, pe urmă semnăm acordul și plec. Nu seamănă deloc a negociere, este doar o conversație plăcută."

Cum așa? Era un negociator chiar atât de strălucit? Înnăscut? Sau norocos?

Nu, nicidecum. Numai că se dusese cu lecțiile făcute. Ședința avea loc la sfârșitul unor zile, săptămâni și luni de pregătire.

Dacă vrei o discuție desfășurată lejer, secretul stă în pregătire. Cercetează și vei descoperi indiciile de care ai nevoie pentru a convinge.

Ce trebuie să pregătești? O mulțime de lucruri! Aproape fiecare paragraf din această carte este un aspect de care

trebuie să te ocupi în cadrul pregătirii. Află cum stau lucrurile, află cifrele – ale tale, ale lor, ale competitorilor, reperele. Lucrurile nu se vor desfăşura neapărat în linie dreaptă, aşa că fă scenarii, află ce se întâmplă dacă, anticipează întrebările dificile, refuzurile, ofertele şi răspunsurile tale pentru toate acestea. Fă lucrurile acum, ca să nu fii nevoit să le faci mai târziu, sub presiune, în timpul discuției.

SUPER PONT

ABC-ul cercetării constă în adunarea datelor și acesta este un sfat pe care e bine să-l ții minte. Caută indicii peste tot, le vei găsi și ele te vor ajuta în misiune.

Şi pregăteşte-ți starea de spirit. Vei constata probabil că atunci când eşti în dispoziția *potrivită*, eşti de neoprit, aşa că, ce poți face înainte, ca să fii sigur că la întâlnire te vei afla într-o astfel de stare de spirit? Cum trebuie să fie acea stare? Să ai multă încredere în tine? Să gândeşti rapid şi să fii alert? Fermecător? Oricum trebuie să fii în timpul discuției, fă ce trebuie să faci ca să intri în starea respectivă şi rezultatele vor apărea.

Ştiu că unii oameni se tem de asemenea situații, dar nu este nevoie să fie aşa. Chiar şi cea mai dificilă discuție poate fi plăcută dacă te pregăteşti corespunzător. Îți poate face plăcere; mai mult, este posibil să o aştepți cu nerăbdare.

Iar dacă se va întâmpla aşa, cu siguranță vei obține rezultate mai bune.

2.2. Indicii în context

Cercetând vei descoperi indicii – indicii pretutindeni; indicii care te vor ajuta să-l faci pe celâlalt să-şi schimbe opinia.

Vei găsi indicii în context. Putem afla o mulțime de lucruri despre o persoană, pornind de la context. Unde lucrează? Unde locuieşte? Unde îşi petrece timpul, la sala de sport sau la pub? Cheltuieşte mai ales la Harrods sau la talcioc? Dacă vă întâlniți în restaurantul ales de acea persoană, te duce la McDonald's sau la un local cu pretenții din cartierul Mayfair?

Într-adevăr, s-a constatat că amplasamentul are impact asupra scorului caracteristic al personalității. De exemplu, oamenii care merg la cafenea au mai multe puncte la firea extrovertită, cei de la locurile de cult au mai puțin la stări de nervozitate, iar cei de la sala de sport stau mai bine la conştiința de sine.[3]

Prin urmare, aşteaptă-te la un răspuns diferit, în funcție de toate acestea. Aşteaptă-te la răspunsuri diferite dacă vă întâlniți la o nuntă sau la o conferință academică, aşteaptă-te la un răspuns diferit dacă sunteți în mijlocul unei crize economice sau într-o perioadă de abundență.

Se dovedeşte că oamenii iau decizii şi în funcție de context – uau, cine ar fi zis? Tu, poate că da, dar ştii *cât de mult* depind acestea de context? Şi, prin urmare, cum te-ai putea folosi de el?

Pot fi o mulțime de nuanțe. Cercetătorii au pus la reducere patru sticle de vin franțuzesc şi patru sticle de vin german în

sectorul de băuturi dintr-un supermarket: în zilele în care în magazin se cânta muzică franțuzească, s-a vândut de trei ori mai mult vin franțuzesc decât german; în zilele când se cânta muzică germană, cifrele s-au inversat. Iar când au fost întrebați despre alegerea pe care au făcut-o, 86 la sută dintre cumpărători au precizat că nu au fost influențați de muzică.[4]

Contextul contează. Poți învăța multe de la el și îți poți face strategii pentru ca munca ta de convingere să fie mai eficientă.

Încearcă să vorbești cu accent franțuzesc, mai știi?

2.3. Indiciile din povestea celuilalt

Acum câțiva ani aveam o întâlnire de vânzări cu o mare firmă de avocatură și am cercetat un pic, să aflu ceva despre persoana cu care mă întâlneam. Strategia mea în cazul firmelor juridice este să fiu direct – costum la patru ace și cravată, servietă elegantă și pantofi lustruiți.

Dar în cinci minute am aflat de pe Facebook că persoana respectivă era șeful unei formații de thrash metal. Am trecut la o abordare mai adecvată.

Ființele umane sunt ființe umane. De aceea, când încerci să convingi pe cineva, nu uita că ai de-a face cu o ființă umană.

Una dintre negocierile de mare succes care a avut loc pe 10 aprilie 1998 a fost Acordul din Vinerea Mare pentru Irlanda de Nord, care a pus capăt războiului civil desfășurat de zeci de ani în zonă. Procesul a fost condus de senatorul George Mitchell și oricine voia să introducă ceva în acordul final trebuia, în cele din urmă, să-l convingă pe el.

În cei trei ani cât au durat negocierile, Mitchell s-a căsătorit, soția a pierdut o sarcină, i s-a născut un copil și i-a murit fratele.[5] Cu siguranță l-au preocupat aceste numeroase momente de mare intensitate, oricât ar fi încercat el să fie de profesionist și eroic. Puteai să-ți rezolvi solicitarea sau să o pierzi, după cum luai sau nu în considerare această realitate.

Să înțelegi perspectiva celuilalt

Nu este vorba numai de negocieri cu miză atât de înaltă sau de evenimente ce țin de viață și de moarte. Ceea ce poți garanta în orice situație este că cealaltă persoană va vedea situația cu totul altfel decât o vezi tu. Și, în mod tipic, avem rațiunea noastră pentru care gândim într-un anume fel și credem că aceasta este evidentă, nu-i așa?

Numai că celălalt are o perspectivă diferită, are o motivație diferită, are propriile dovezi cu care o susține și totul este evident, nu-i așa?

Așa că ne întoarcem la rațiunea noastră, cu și mai mult aplomb. Și nu funcționează.

Iată de ce lumea este plină de oameni neraționali, care fac alegeri stupide. Ei nu sunt de fapt iraționali, doar că rațiunea lor este diferită de a noastră. Ceea ce trebuie să facem, în schimb, este să ne luăm răgazul de a ne pune în locul lor și de a privi rezultatul din perspectiva rațiunii lor. Numai așa funcționează. Dacă nu facem așa, ei vor spune: „Da, dar tu nu înțelegi."

Unul dintre noi

Dacă știm povestea unei persoane, știm cine este ea, iar acest lucru este esențial dacă vrei să o facem să-și schimbe opinia. Dacă acea persoană ne vede ca fiind altfel decât este ea, dacă suntem „el" și nu „noi", va fi foarte greu să o convingem.

Ființele umane sunt foarte tribale, dintr-un motiv întemeiat: de milioane de ani, animalele de care ne temem cel mai mult sunt celelalte ființe umane. Avem circuite foarte bune

care ne ajută să facem distincția între „noi" (siguranță, încredere) și „ei" (clar nesiguranță, clar lipsă de încredere).

Mark Levine și colegii lui de la Lancaster University au desfășurat un studiu important în cadrul căruia au invitat un grup de suporteri ai echipei Manchester United să scrie un eseu (cam ambițioși, zic eu) despre motivul pentru care susțineau Manchester United.[6] A urmat o înscenare cu un alergător care se împiedică și cade. Când alergătorul a purtat un tricou pe care era scris Manchester United, 92 la sută dintre suporteri s-au dus să-l ajute; când alergătorul a purtat un tricou cu Liverpool, numai 30 la sută l-au ajutat.

Partea interesantă a experimentului a fost cea de a doua, când cercetătorii au invitat un grup similar de suporteri ai United să scrie un eseu, dar de această dată despre pasiunea lor pentru fotbal. În cazul acesta, 80 la sută l-au ajutat pe fanul lui Liverpool. Nu mai era valabil „Eu sunt suporter al Manchester United, el este al lui Liverpool", ci „Eu sunt suporter de fotbal, el este suporter de fotbal."

Toți suntem la plural. Eu sunt bărbat, sunt bărbat de vârstă mijlocie, da, bărbat gălbejit și cu concepții învechite! Sunt englez, pe jumătate irlandez, din Essex, suporter al echipei West Ham, suporter de fotbal. Sunt autor, trainer, din când în când practicant de meditație, cititor avid, fost acrobat la trapez, scuba diver. Am călătorit în 80 de țări; probabil că am vizitat țara ta și, dacă am vizitat-o, aproape sigur mi-a plăcut. Sunt fiu, sunt frate, sunt o ființă umană și încă multe altele... avem o gamă cvasiinfinită de identități și toate au perspective și atribute diferite și în momente diferite ale zilei pot fi unul, pentru ca în momentul următor să fiu altul.

Iată o veste bună. Așa stând lucrurile, am ocazia să găsesc puncte comune cu celălalt, dacă îi cunosc povestea. Iar când

ai făcut acest lucru, poţi stabili o legătură mai profundă cu el şi puteţi colabora mult mai eficient.

8 MODALITĂȚI DE A DEVENI „UNUL DINTRE NOI”

1. Lucrați în același domeniu.
2. Locuiți în același oraș.
3. Aveți aceleași interese sau pasiuni.
4. Ați avut în trecut o experiență similară.
5. Proveniți din același mediu.
6. Aveți aceeași vârstă.
7. Sunteți de același gen.
8. Trăiți pe aceeași planetă.

2.4. Indicii legate de personalitate

Dacă vrei să convingi pe cineva să-şi schimbe părerea, este util, desigur, să ştii cum gândeşte şi există o mulţime de instrumente legate de personalitate, care te ajută în acest sens.

Unele, cum ar fi Myers-Briggs şi DISC sunt folosite pe scară largă în activitatea de birou; Belbin este folosit în munca de echipă, iar altele („Tu ce fel de veveriţă eşti?") par să nu folosească la nimic.

Unul dintre instrumente a fost elaborat de dr. Kenneth Thomas şi dr. Ralph Kilmann şi este cunoscut ca instrumentul Thomas-Kilmann de încadrare a oamenilor în tipologii, în funcţie de modul lor de a gestiona conflictele. Din păcate, Thomas şi Kilmann nu au reuşit să-i găsească o denumire adecvată... bine, bine, nu este un eşec, glumesc.

Ei au identificat cinci tipuri de oameni:

1 Competitivii

Competitivului îi place să lupte, caută lupta. Vrea să câştige el şi tu să pierzi.

Thomas: *Insist* să numim acest instrument Thomas-Kilmann.

2 Îngăduitorii

Aceştia sunt oamenii drăguţi, prea drăguţi, oamenii care ies în pierdere.

Thomas: Să-i spunem instrumentul Kilmann-Thomas.
Kilmann: Nu, nu! Îi vom spune instrumentul Thomas-Kilmann, este mult mai bine.

3 Pacifiștii

Aceștia sunt speriații, oamenii cărora nu le place deloc conflictul.

Thomas: Cum să numim noul nostru instrument fantastic?
Kilmann: Hm! Bună întrebare, putem discuta mai târziu?

4 Dispușii la compromis

Cei obișnuiți să scoată în evidență diferențele, cei care cred că un compromis este o victorie pentru ambele părți (când de fapt este o pierdere pentru amândouă; niciuna dintre părți nu obține tot ceea ce vrea).

Thomas: Să-i spunem Thomas-Kilmann sau Kilmann-Thomas?
Kilmann: Ce zici de Kiltho-Masmann?

3 Cooperanții

Tipologia celor raționali, inteligenți, de succes, de obicei chipeși, care își dau mâna pentru a găsi soluția mulțumitoare pentru toți.

Thomas: Putem numi acest model instrumentul Thomas-Kilmann...
Kilmann: ...iar pe următorul îl vom numi instrumentul Kilmann-Thomas.

(Cei cinci mari)

Să sperăm că mai ales Kilmann nu este tipul competitiv, pentru că m-ar putea da în judecată acuzându-mă de defăimare a caracterului; am încredere că este tipul rațional, inteligent, de succes, chipeș, cooperant, ca să nu fiu în pericol.

Lăsând gluma la o parte, TKI poate fi un exercițiu cu adevărat util înaintea unei negocieri sau a unui demers persuasiv. Te ajută să anticipezi răspunsul probabil al celuilalt și să decizi ce abordare ar reprezenta cea mai bună opțiune pentru tine.

Fiecare dintre aceste tipologii are locul ei, dar, după cum probabil ți-ai dat seama deja, această carte pleacă de la ideea că abordarea bazată pe colaborare va avea mai mult succes în marea majoritate a cazurilor.

Cei cinci mari OCEAN*

În ultimii ani, lumea științifică s-a concentrat asupra instrumentului numit Cei cinci mari OCEAN, considerat a fi cel mai bun instrument de stabilire a unui profil. Presupun că avem de-a face în acest caz cu un element de profeție autosatisfăcătoare – pare să fi fost studiat mai mult decât altele, ceea ce i-a conferit mai multă credibilitate și de aceea a fost studiat și mai mult, ceea ce i-a dat și mai multă credibilitate – și așa mai departe.

Oricare ar fi evoluția lui, rezultatul este că acest instrument are la bază cele mai credibile cercetări și, prin urmare,

---

* Am preferat să păstrăm acronimul din original, care provine de la Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism, pentru că are o sonoritate mai bună și este mai ușor de reținut, deși am tradus termenii în limba română, așa cum se va vedea mai departe. (*n. red.*)

suportul științific cel mai riguros argumentat. Modelul identifică cinci tipuri de oameni, dar aceste tipuri se pot aplica într-un context mult mai larg decât simplul conflict.

Iar când ai aflat care este tipul în care se încadrează cealaltă persoană, îți poți formula mesajul în mod corespunzător. Hirsh, Kang și Bodenhausen au publicat în 2012 un studiu care arată cum să faci acest lucru.[7] Experimentul lor a constat în prezentarea a cinci reclame diferite pentru un „XPhone" imaginar, fiecare reclamă țintind o anumită caracteristică. Respondenții aveau să evalueze eficiența reclamelor cel mai probabil în funcție de cât de adecvate erau pentru tipul lor de personalitate.

Iată care au fost cele cinci mari tipuri de personalitate, caracteristicile lor și cea mai eficientă reclamă pentru XPhone.

1 Deschiderea

Deschiderea față de ideile noi: cei cu scoruri înalte în cazul acestei dimensiuni sunt, de obicei, creativi, curioși, toleranți, liberali din punct de vedere politic; un scor mic pe această scară corespunde celor pragmatici, cu picioarele pe pământ, conservatori din punct de vedere politic.

„Cu noul XPhone veți avea acces la informații mai ușor decât oricând, așa că vă veți păstra mintea activă și plină de idei..."

2 Conștiinciozitatea

Oamenii care au un scor mare în ceea ce privește această trăsătură sunt de obicei organizați, capabili să se concentreze asupra scopului și foarte harnici; cei cu scoruri mici sunt adesea mai spontani și mai comozi.

„Cu noul XPhone nu veți pierde niciodată un mesaj important; telefonul vă va simplifica viața la locul de muncă..."

3 Extrovertirea
Așa cum arată și denumirea, oamenii cu scoruri ridicate pentru această trăsătură sunt sociabili, prietenoși și adesea zgomotoși; cei cu un scor scăzut sunt mai rezervați, serioși, preferă să fie singuri.
„Cu noul XPhone veți fi întotdeauna acolo unde există entuziasm..."

4 Atmosfera agreabilă
Oamenii prietenoși, încrezători, cooperanți au scoruri mari în cazul acestei dimensiuni; oamenii asertivi, centrați pe ei înșiși, care cel mai adesea nu sunt de acord cu ceilalți, au scoruri mici.
„Cu noul XPhone veți ajunge la cei dragi mai ușor decât oricând..."

3 Nervozitatea
În acest caz, scorurile înalte indică un om anxios, mereu conștient de sine și îngrijorat; scorurile mici sugerează calm, încredere în sine și stabilitate.
„Conceput pentru ca dumneavoastră să fiți în siguranță, XPhone vă ajută să reduceți anxietatea și nesiguranța vieții din ziua de azi..."

SUPER PONT

Nu te baza prea mult pe etichetă. Dacă cineva este de obicei extrovertit nu înseamnă că nu-i place niciodată să fie singur.

Folosește stimulentul potrivit pentru persoana potrivită

Patrick Fagan, specialist în științe comportamentale, conferențiar invitat la trei universități din Londra, autorul volumului „Hooked: Why cute sells... and other marketing magic that we just can't resist" (Pearson). Anterior, psiholog-șef la Cambridge Analytica, acum este șeful departamentului științific al site-ului de consultanță comportamentală Capuchin.

„Sunt specialist în științele comportamentului și munca mea constă în aplicarea psihologiei pentru a influența oamenii în lumea reală.

De exemplu, am terminat de curând un studiu în cadrul căruia am folosit stimulente țintite pentru a crește probabilitatea ca oamenii să-și salveze în telefon numărul unei linii de ajutor pentru prevenirea suicidului.

Într-o primă etapă, am cerut unui număr de 500 de oameni să participe la un studiu online, pornind de la un chestionar care ne permitea să le facem profilul psihologic pe baza unor factori demografici, precum cei din instrumentul Cei cinci mari OCEAN, gen și vârstă. Profilul includea de asemenea răspunsul la persuasiune, stabilit plecând de la cele șase principii de influențare ale lui Cialdini. La sfârșitul chestionarului apărea solicitarea de a-și salva în telefon numărul unei linii apelabile în caz de criză.

Fiecare grup a primit însă un mesaj ușor diferit. Primul a fost un mesaj foarte neutru, dar cel de-al doilea s-a încadrat în conceptul de «Autoritate» al lui Cialdini (potrivit căruia oamenii sunt mai degrabă influențați de capcanele autorității), iar cel de-al treilea în ideea lui de «Dovadă socială» (oamenii sunt mai ușor de influențat când și alții fac la fel). Legat de imboldul de autoritate, le-am spus că, potrivit experților, acesta funcționează și le-am oferit statistici care veneau în susținerea ideii, folosind un limbaj de mare credibilitate. Pentru imboldul privind dovada socială, mesajul a scos în evidență faptul că și alții foloseau numărul și că acest lucru era ceva frecvent etc.

Apoi am verificat câți oameni și-au salvat numărul în telefon. Am constatat că aceste stimulente funcționau. Atât

imboldul autorității cât și cel al dovezii sociale au crescut probabilitatea salvării numărului de telefon cu aproximativ 14 procente.

Când am privit mai îndeaproape și am văzut cum funcționau imboldurile cu anumite tipuri de personalitate, am obținut rezultate și mai bune. De exemplu, femeile care obținuseră scoruri mari la conștiinciozitate au fost influențate mai ales de mesajul ce conținea dovezi sociale. Într-adevăr, probabilitatea ca ele să salveze numărul de telefon a fost cu 40 la sută mai mare decât în cazul folosirii aceluiași stimulent cu alte categorii de oameni.

Am continuat experimentul cu o a doua etapă, în care am alocat un mesaj de dovadă socială în mod țintit femeilor cu scoruri mari în ceea ce privește conștiinciozitatea, iar pe ceilalți i-am împărțit aleatoriu între un mesaj de același tip și unul fără niciun stimulent.

Din grupul nostru de control, populație aleatorie fără stimulent, 14 la sută au salvat numărul în telefon. Din populația aleatorie cu stimulent, 20 la sută au salvat numărul. Dar dintre femeile conștiincioase care au primit stimulentul au salvat 50 la sută.

Prin urmare, stimulentele funcționează, dar funcționează cu atât mai eficient atunci când folosim stimulentul potrivit pentru persoana potrivită."

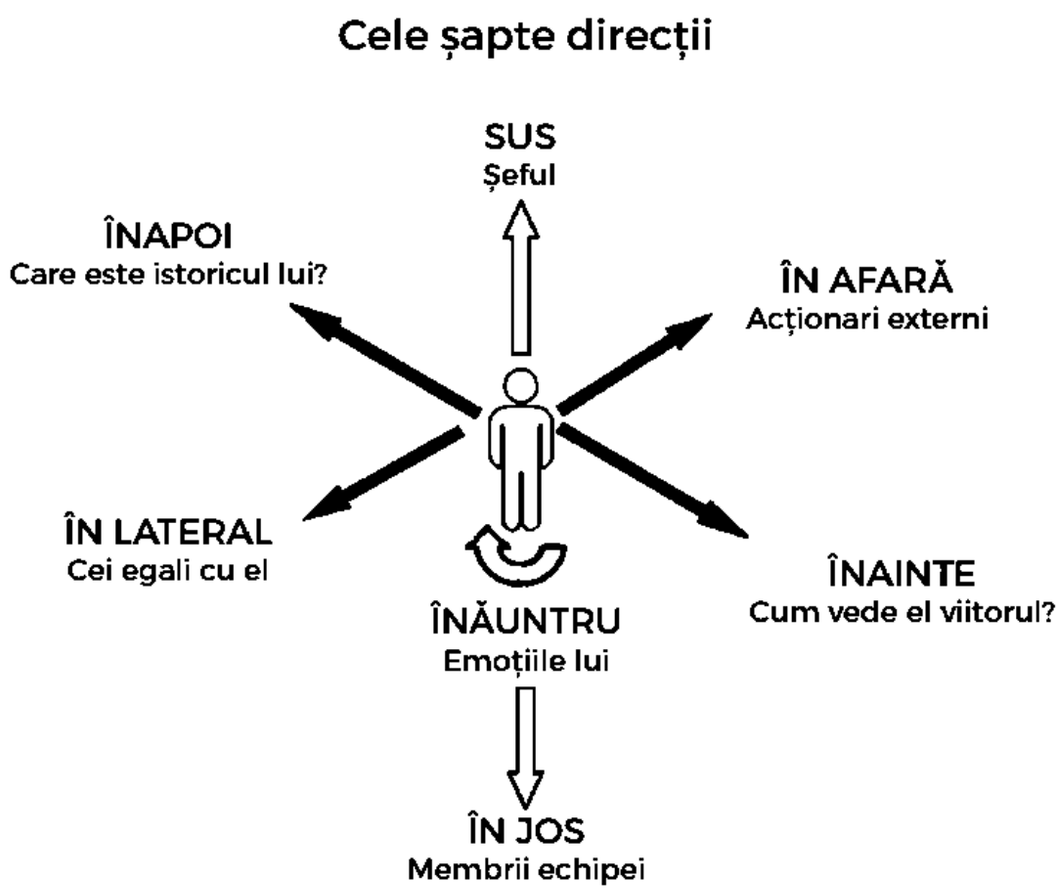
2.5. Indicii într-un tablou mai amplu

Dacă vrem să înțelegem perspectiva celuilalt, trebuie să înțelegem lumea în care trăiește el. În această lume sunt implicați o mulțime de oameni: familia, prietenii, șeful, cățelul bunicii șefului și așa mai departe. Într-adevăr, cățelul bunicii nu poate fi socotit om, chiar dacă el așa se crede, dar înțelegeți ce vreau să spun.

- Dacă vrei să-l convingi pe copilul tău să se ducă la ore de activități suplimentare, s-ar putea să-ți crești șansele de succes dacă îi suni pe părinții celui mai bun prieten al lui și verifici dacă nu se duce și el.
- Dacă vrei să-ți convingi vecinul să tundă copacul, dar el reacționează cu întârziere, o scrisoare amicală din partea consiliului local, din care să reiasă că ai voie să-l tunzi chiar tu (și în care tu propui și o dată când ai fi liber să o faci) s-ar putea să fie exact ceea ce l-ar pune în acțiune.

Prin urmare, lărgește tabloul și răspunde la această întrebare: „Cine mai este implicat?", „Cine mai poate fi implicat?" și „Pe cine altcineva ai nevoie să implici?"

Să așezăm toate acestea în contextul unei corporații și să folosim modelul elaborat de Bourne și Walker[8] pentru a identifica acționarii-cheie, un model pe care autorii l-au numit Cele șapte direcții.



Pentru a putea înțelege perspectiva celuilalt, trebuie să știi cum este șeful lui, cum sunt membrii echipei lui, colegii etc. Cu cât vei cunoaște mai bine toate acestea, cu atât vei avea mai mult succes în a-l convinge.

Poți aplica propriile variații acestui model, chiar și în afara locului de muncă. Ia o foaie de hârtie și desenează-i pe toți cei implicați. Nu trebuie să fii mare artist, eu nu pot desena oameni nici cu o linie, dar tot reușesc să aplic această metodă, pentru că reprezentarea vizuală poate facilita buna înțelegere a situației. Undeva în harta pe care ai desenat-o vei vedea pe cineva (sau câinele cuiva) care este persoana critică (sau câinele). Și așa vei găsi răspunsul.

SUPER PONT

Folosește cât mai multă bogăție vizuală. Desene, culori diferite, tipuri diferite de linii sau forme, toate îți aduc informații suplimentare și o mai bună înțelegere a situației.

Când Yanis Varoufakis a devenit ministrul Finanțelor în Grecia, în mijlocul crizei datoriilor din această țară, sarcina lui a fost să-i convingă pe membrii Troicii (Banca Centrală Europeană, Comisia Europeană și FMI) să-i accepte planul de restructurare a datoriei. Pentru a reuși avea însă nevoie de mai mult sprijin din partea liderilor politici din Marea Britanie, Franța și Germania.

Cel mai greu de convins era guvernul britanic, celebru pentru înclinația lui către austeritate. Dacă acest guvern își supunea propria țară unor măsuri atât de dure, șansele erau extrem de reduse să-i permită altei țări să scape ușor.

Dar Varoufakis avea un aliat neașteptat. Cu trei ani în urmă, la un eveniment din Australia, îl cunoscuse pe Norman Lamont, personaj cu greutate în Partidul Conservator, el însuși fost ministru de Finanțe, și se împrieteniseră. Un telefon scurt lui Lamont, apoi un telefon de la Lamont la George Osborne, premierul britanic, și întâlnirea a fost un succes neașteptat.

Și niciun câine care să-și facă apariția.

Să înțelegi dinamica puterii prin reprezentare vizuală

Dr. Lynda Bourne, expert în implicarea părților interesate, conferențiar la Universitatea Monash și director de dezvoltare profesională la Mosaic Project Services. Este o autoritate cu reputație mondială în domeniul managementului părților interesate și tehnologii vizuale și publică numeroase lucrări despre acest subiect în numeroase reviste academice și de specialitate.

„Am fost consilier pentru o firmă de management portuar, care a construit porturi noi de containere și a modernizat dotări existente în parteneriat cu organizații din toată lumea. În fiecare loc munca era cam aceeași, dar ca să aibă succes firma trebuia să înțeleagă natura relațiilor dintre părțile locale interesate, iar aceasta putea fi foarte diferită.

Fiecare loc are propria țesătură complexă de organizații, inclusiv autorități de management portuar, agenții guvernamentale naționale, linii și operatori de transport, chiar și populațiile locale, și trebuiau înțelese atitudinile și importanța relativă a fiecăruia. Și, desigur, fiecare organizație parteneră avea de raportat unor structuri foarte diferite, un proces decizional divers, altă cultură națională – toate acestea trebuiau înțelese foarte bine dacă voiam să stabilim un parteneriat de succes.

De aceea am început un proces de identificare detaliată a fiecărei părți interesate, pe baza unor echipe care s-au folosit de «direcții». Maparea acestora le-a permis să înțeleagă temeinic diversele relații de autoritate și procesul de comunicare necesar pentru influențarea deciziilor și să ducă mai departe fiecare proiect.

Situația era cu atât mai complexă cu cât fiecare organizație poate fi colaborator într-o țară și competitor în alta. În asemenea situații s-au folosit de analiză pentru a putea respecta relațiile și pentru a comunica informațiile necesare colaborării, asigurându-se în același timp că informațiile legate de concurență nu deveneau publice.

Folosind un proces disciplinat și consecvent de analiză a părților interesate din toate structurile, am reușit să înțelegem mai bine grupul părților interesate din fiecare port, precum și dinamica locală a autorității și astfel am putut să construim relații de muncă mai eficiente și proiecte de succes.”

2.6. Indicii legate de cultură

În lumea globalizată de astăzi, ne putem găsi ușor în situația de a încerca să convingem pe cineva din cealaltă parte a planetei; iar dacă vrem să facem acest lucru, ne prinde bine să cunoaștem cultura din care provine. Este cu totul altceva să lucrezi cu cineva din Beijing sau cu cineva de la Paris și este cu totul diferit dacă lucrezi cu cineva din Mexico City etc.

Iar dacă greșim, s-ar putea să fim lipsiți de respect și să ratăm colaborarea. Companii care nu au luat suficient în serios acest factor au pierdut miliarde de dolari.

Desigur, în toată lumea sunt prea multe culturi pentru a ne ocupa de toate aici, dar merită să înveți câteva principii generale.

7 MODALITĂȚI DE A AVEA SUCCES ÎN ACTIVITATE ÎN MAI MULTE CULTURI

1. Să înțelegi cultura cât poți de bine. Studiaz-o pe orice cale.
2. Petrece cât mai mult timp în țara respectivă.
3. Dacă tu nu o cunoști suficient de bine, găsește pe cineva care o cunoaște.
4. Compară cultura ta cu a celuilalt și observă diferențele.
5. Discută diferențele cu cealaltă persoană. Sărbătorește-le.
6. Așteaptă-te la comunicări greșite și fii îngăduitor.
7. Dacă poți, întâlnește-te față în față în țara ta sau în a lui.

Desigur, diferențele culturale nu sunt doar naționale, ele pot să apară și de la o regiune la alta: milanezii gândesc altfel decât napolitanii; new-yorkezii sunt diferiți de texani; muntenii de oamenii de la câmpie; insularii de cei ce trăiesc pe continent.

Acestea nu sunt doar geografice: industriile diferite au culturi diferite, există organizații diferite în cadrul aceleiași industrii și departamente diferite în cadrul unei organizații, teme diferite în același departament. Există diferențe culturale între persoane de diferite vârste, genuri, rase, nivel de educație, nivel de venituri, grup social.

Și apoi, oricât de multe ai învățat despre o anumită cultură, nu uita că indivizii nu sunt mereu totuna cu cultura din care provin. Tratează-l întotdeauna pe fiecare ca pe o ființă unică. Folosește criteriile culturale exact ca ceea ce sunt – un ghid; dar fii pregătit să afli că individul este foarte diferit de norma grupului său.

În fine, toate interacțiunile sunt interculturale, noi toți trăim într-o cultură cu populații formate dintr-un singur individ.

Dacă stiloul este la tine, ești în avantaj

David Landsman a fost ambasador al Marii Britanii în Grecia, ambasador al Marii Britanii în Albania, director general al Tata Ltd (Europa) și director la UK Business Council în India. Negociator internațional și expert în strategie corporatistă și geopolitică, în prezent este președintele firmei Cerebra Global Strategy și președintele Camerei de Comerț Britanico-Sârbe.

„Ca fost diplomat care a studiat mai întâi lingvistica, m-a interesat mereu rolul pe care îl joacă limba în diplomație, într-un sens larg. Să cunoști limba celuilalt este un avantaj

imens. Când am fost trimis la post în străinătate, am avut aproape întotdeauna noroc beneficiind de ocazia de a învăța limba înainte de a ajunge în acea țară, ceea ce mi-a dat, fără nicio îndoială, un avantaj comparativ cu colegii diplomați care nu o învățaseră.

Bineînțeles, poți angaja un translator, dar acesta nu va reuși niciodată să explice toate detaliile exprimării, tonul vocii sau implicația. Pe de altă parte, am purtat negocieri în cadrul UE, NATO sau UN și este clar că nu vorbesc limbile tuturor!

La începutul anilor 2000 am făcut parte din echipa europeană care a negociat cu Iranul programul lui nuclear. Am avut avantajul că negocierile s-au purtat în limba engleză, dar cu siguranță ar fi fost mai bine dacă aș fi putut înțelege și farsi. Din câte îmi amintesc, unul singur din echipa noastră înțelegea, în timp ce iranienii care înțelegeau engleza erau mai mulți și acest lucru le-a oferit multe avantaje: câteva secunde în plus de gândire, până ce explica interpretul; o mai bună sesizare a nuanțelor; puteau chiar să înțeleagă ceea ce ne spuneam între noi, în discuții «private».

Cel mai bine este să fii vorbitor nativ al limbii în care se desfășoară negocierile, iar în ziua de azi aceasta este engleza. Îmi aduc aminte de o negociere în grupul (pe atunci) G8, desfășurată la Londra sub președinție britanică. Încercam să găsim o cale de a reduce diferențele în privința unei evoluții recente din Coreea de Nord, legată de armele ei nucleare.

Unii voiau să adoptăm o poziție mai dură, alții nu: unii voiau să exprimâm o «îngrijorare serioasă», în timp ce alții voiau să nu accentuăm cuvântul «îngrijorare». Ne-am luptat ceva pe această temă, fără să facem progrese. Pe urmă eu am propus o alternativă: ce-ar fi să folosim «profundă»? Încuviințare totală.

Dacă stiloul este la tine, ai un avantaj.

«Limba» poate trece dincolo, indiferent dacă vorbești franceză sau farsi. Este important să evaluezi holistic ceea ce se spune și cum, cine spune și de asemenea ceea ce nu se spune.

Mă aflam în Libia, la negocieri cu membri seniori ai regimului Gaddafi, după decizia acestuia de a renunța la

programele de arme chimice și nucleare. Era o decizie dificilă pentru Libia și negocierile erau tensionate.

Principalii doi negociatori libieni erau cum nu se poate mai diferiți unul de celălalt, deși amândoi aveau funcții foarte înalte și legături solide cu liderul. Unul domina discuțiile, vorbea numai araba, adesea cu o voce puternică și agresivă, reușind cu brio să-i obosească pe unii membri ai echipei noastre. Colegul lui, însă, a rămas mai mult tăcut în cea mai mare parte a negocierilor, deși vorbea o engleză excelentă și, fără îndoială, a sesizat toate nuanțele. În cele din urmă, el a fost cel care a rezumat discuția cu calm, în câteva cuvinte. S-a văzut clar cine era șeful.

Idealul este ca negociatorii să vorbească limba (limbile) negocierii. Dacă au noroc, aceștia sunt cei ce țin stiloul. Dar, chiar dacă situația nu stă deloc așa, a fi permanent atent la «limbă», într-un sens mai larg, va fi cu siguranță de ajutor."

2.7. Indicii despre canalul de comunicare

Care este mijlocul tău preferat de comunicare? Nu vorbesc de mediul de comunicare, te întreb cum îți place să comunici?

Fiecare are un canal favorit și, dacă vrei să faci pe cineva să-și schimbe opinia, merită să te gândești care ar fi calea cea mai potrivită. Mare parte a răspunsului se referă la canalul de comunicare pe care îl preferă *celălalt*, dacă este vorba despre a fi față în față sau despre TikTok ori porumbelul călător.

Putem afla multe despre o persoană din preferințele ei. Dacă este vorba despre o întâlnire față în față, i-ar plăcea să fie o ședință oficială la birou sau mai degrabă o mică discuție la o cafenea sau în fața meniului dintr-un restaurant cu stele Michelin? Dacă este videoconferință, camera va fi pornită sau oprită? Preferă telefonul sau cea mai recentă platformă care funcționează numai pe bază de invitație?

Putem afla ceva despre persoana respectivă și din stilul ei de comunicare. Acum mulți ani, aveam în desfășurare două proiecte diferite cu doi prieteni, amândoi cu numele Alex. Unul era Alex, scorțosul bancher de investiții, iar celălalt era blândul, pufosul, hipiotul Alex. Alex, bancherul scorțos specializat în investiții, obișnuia să dea telefon și convorbirea nu dura niciodată mai mult de trei minute. Era „văzut-plăcut și la revedere!", nu avea timp de bla-blauri. Când dădea telefon, Alex cel blând, pufos și hipiot avea nevoie de o oră și jumătate să vorbească despre vrute și nevrute. Înainte să spună ceva

legat de proiectul nostru, voia să știe cum mă simt și pe urmă îmi spunea cum se simte el, apoi voia să știe ce cred eu despre cum se simte el și așa mai departe.

Exagerez, bineînțeles și cei doi Alex îmi sunt, ambii, prieteni foarte buni, iar cele două proiecte au fost foarte reușite, dar a trebuit să țin cont de stilul de comunicare al amândurora când am urmărit să obțin rezultatul dorit.

Chiar folosind fosilizatul e-mail, tot avem o mulțime de elemente de luat în considerare. Unii scriu e-mailuri lungi, alții abia dacă scrijelesc un cuvânt, iar alții nu răspund deloc. Unii merg direct la țintă, alții încep întrebându-te cum ți-ai petrecut weekendul, iar alții umplu textul de emojiuri și iepurași pufoși.

Toate acestea sunt informații utile despre cine sunt și cum poți comunica cel mai bine cu ei pentru a obține rezultatul dorit.

În concluzie

Dacă vrei să meargă bine conversația, nimic nu înlocuiește pregătirea. La fel ca pentru orice, rezultatele obținute depind de cât de bine te pregătești. Iar dacă vei căuta, vei găsi peste tot indicii care să te ajute să fii convingător.

- Înțelege perspectiva celuilalt
  De un lucru poți fi sigur, celălalt va vedea totul altfel decât tine. Trebuie să-ți formulezi mesajul sau rezultatul în funcție de perspectiva *celuilalt*. Altfel, pur și simplu nu va ajunge la el.
- Devino „unul dintre noi"
  Ființele umane sunt animale tribale și vei dori să arăți că tu și cu el faceți parte din același trib. Nu înseamnă să trișezi; va trebui să găsești partea comună între cine este el și cine ești tu. Când ai realizat acest lucru, el va fi mult mai deschis la ideea ta.
- Află ce tip de personalitate este
  Fiecare este diferit, dar stabilirea profilului personalității poate reprezenta o cale rapidă de a înțelege cum gândește o persoană. Dacă știi cum gândește, poți folosi această informație pentru a anticipa răspunsul acelei persoane la solicitarea ta și cum să-ți modifici abordarea pentru a obține un rezultat mai bun.

- Înțelege cine mai este implicat
  Niciodată nu este vorba numai despre tine și celălalt, sunt și alții implicați, chiar dacă nu-ți dai seama cine anume. Dar, dacă reușești să-i pui pe hartă pe toți cei implicați și să identifici decidenții, acest lucru te va ajuta să găsești drumul spre succes.
- Înțelege cultura celuilalt
  În fine, fiecare trăiește în cultura sa unică, dar a înțelege cultura mai largă a unui om, în care el trăiește și muncește, îți poate furniza indicii despre cum ți-ar putea el răspunde.
- Ce canal de comunicare folosești?
  De obicei folosim canalul nostru preferat, fie că este vorba de e-mail, telefon sau restaurantul de pe acoperiș, cu vedere panoramică asupra orașului. Ai putea alege însă canalul preferat *al celuilalt*. Fie că este unul, fie celălalt, să cunoști alegerea celeilalte persoane și modul în care se folosește de ea îți poate da indicii interesante despre cum poți influența acea persoană.

Prin urmare, caută indicii peste tot. Trebuie să și asculți indiciile, dar de acest aspect ne vom ocupa în capitolul următor.

3 Ascultă, ascultă, ascultă

3.1. Pune capăt narcisismului în conversație

Nu totul este despre tine

Aceasta este probabil cea mai importantă parte a cărții.

Oamenii, în majoritatea lor, văd conversația ca o ocazie de a vorbi despre ei înșiși. Am avut o prietenă cu care obișnuiam să mă întâlnesc cu regularitate, iar ea nu făcea decât să-mi povestească ultimele ei suferințe. Am suportat până într-o zi când treceam, la rândul meu, printr-o perioadă dificilă. Într-o singură lună de zile am rămas fără serviciu, a murit tatăl meu, m-am despărțit de partenera mea și pe urmă am aflat că era gravidă. Când prietena cea vorbăreață a aflat toate acestea, a spus „Uau, trebuie să ne întâlnim, să stăm de vorbă".

Ceea ce voia să spună era, trebuie să ne întâlnim și să stăm de vorbă *despre ea*. Când ne-am așezat într-o cafenea, am întrebat din obișnuință „Ce mai faci?" și în următoarele 90 de minute mi-a vorbit despre cât de nefericită era viața ei.

Era o prietenă cu care mă întâlneam regulat.

Nu este singura așa. Multora le place să-și audă vocea și subiectul lor preferat este propria persoană. În cel mai bun caz afirmă „Eu am vorbit prea mult, e rândul tău, *tu* ce crezi, ce crezi despre mine?"

În *The Pursuit of Attention*[9], Charles Derber face o deosebire între răspunsul de schimbare și răspunsul de sprijin și recomandă să-l folosim mai ales pe cel din urmă.

În răspunsul de schimbare, trecem subiectul de la el/ea la eu:

Prieten: Abia m-am întors dintr-o vacanță extraordinară.
Eu: Ah, și eu la fel. Am fost la Magaluf, a fost super, m-am dus la un bar grozav...

În acest punct, prietenul nu va fi probabil prea mulțumit de tine. În schimb, dacă alegem un răspuns de sprijin, el rămâne în centrul atenției:

Prieten: Abia m-am întors dintr-o vacanță extraordinară.
Eu: Uau! Unde ai fost?
Prieten: Am fost la Magaluf o săptămână.
Eu: Super! Ce-ai făcut acolo?

Acum prietenul va fi mai mulțumit.

Poate fi o subtilitate. Uneori vrem să dezvoltăm subiectul (răspunsul de sprijin), dar suntem atât de concentrați pe ceea ce vom spune în continuare, încât nu mai ascultăm. Pur și simplu nu mai avem loc în creier să-l auzim și pe celălalt și propriile gânduri.

SUPER PONT

Este OK să povestești ceva din propria viață, dar asigură-te că în cele din urmă readuci interlocutorul în centrul atenției.

„Și eu am fost la Magaluf! Povestește-mi, ce-ai făcut acolo?"

De fapt, problema este că, dacă vrei să faci omul să-și schimbe opinia, va trebui să-l faci mai întâi să te asculte. Dar, cum te poți aștepta să te asculte, dacă tu nu-l asculți pe el? Nu vei reuși.

Dacă vrei ca celălalt să te asculte, trebuie mai întâi să-l asculți tu pe el.

Amigdala, o piesă importantă a creierului

Amygdalum este cuvântul latin pentru migdală și este vorba despre două zone mici din creier, în formă de migdală, numite amigdală, care joacă un rol uriaș în întreținerea vieții. Mai mult decât atât: au jucat un rol uriaș în a-i ține în viață pe strămoșii noștri, dacă ne întoarcem în arborele nostru genealogic, hăt, până la gâscă.

Noi, de fapt, nu ne tragem din gâște, dar înțelegi ce vreau să spun.

Amigdala este acea parte din creier care se ocupă de pericol. Dacă ar fi un urs gata să-ți sară în față de după un copac, amigdala ar intra imediat în funcțiune și te-ar face să o rupi la fugă sau să-ți iei zborul sau oricare ar fi răspunsul tău la frică, înainte să apuci să spui „Ah, uite ursul!".

Ea este și partea care declanșează agresiunea – răspunsul prin luptă – și cea care, atunci când crede că este amenințată sau supusă unui stres, estompează alte părți ale creierului ca să se poată concentra exclusiv asupra salvării pielii tale.

Una dintre părțile din creier pe care amigdala le scoate din funcțiune este cortexul prefrontal (CPF), o parte a creierului puternic implicată în ascultare. CPF primește informații de la cortexul auditiv și de la alte locuri din creier, pe care le însumează în gândirea rațională permițând luarea deciziilor. Cu alte cuvinte, dacă vrei ca celălalt să te asculte cu atenție și să înțeleagă ceea ce îi spui și dacă vrei ca el să poată gândi rațional și să ia o decizie bună, vrei să aibă cortexul prefrontal complet mobilizat, ceea ce înseamnă că amigdala lui trebuie să fie liniștită.

Cu alte cuvinte celălalt trebuie să se simtă în deplină siguranță.

Foarte interesant, există studii care au arătat că provocările adresate convingerilor noastre profunde stimulează amigdala, exact la fel ca o amenințare fizică.[10]

Iubire și frică

„Există numai două emoții: iubirea și frica. Toate emoțiile pozitive izvorăsc din iubire și toate cele negative, din frică. Din iubire se nasc fericirea, mulțumirea, pacea și bucuria. Din frică apar furia, ura, anxietatea și vinovăția. Este adevărat că există numai două emoții primare, iubirea și frica. Dar este mai corect să spunem că există numai iubire și frică, pentru că aceste două emoții nu pot fi resimțite simultan, exact în același timp. Ele sunt opuse. Dacă ne este frică, nu suntem în locul potrivit pentru a iubi. Dacă ne

aflăm într-o situație în care iubim, nu ne poate fi și frică în situația respectivă... Iar neutralitate nu există."

Am citat din Elisabeth Kübler-Ross, psihiatra de origine elveţiano-americană considerată de revista *Time* unul dintre primii o sută de mari gânditori ai secolului XX.

Ceea ce spune ea este că, dacă nu vrem ca celălalt să se afle într-o situație de frică (ceea ce implică, prin urmare, amigdala și blochează capacitatea omului de a asculta și a procesa), el trebuie să fie într-o situație de iubire.

La fel ca în cazul ascultării, de care am vorbit mai sus, dacă vrei ca cealaltă persoană să se regăsească într-o situație de iubire, trebuie să i-o iei înainte și să fii tu însuți într-o situație de iubire.

Pentru unii dintre voi aceasta va fi o lecție extrem de importantă de învățat, veți lăsa cartea jos, veți ieși în lumea plină de iubire și veți transforma rezultatele pe care le veți obține. Vecinul dificil, colegul sâcâitor vor deveni prietenii tăi cei mai buni.

Alții vor bodogâni despre iubire și hipioți și cum s-a sfârșit totul prost în anii 1960 și ce naiba au toate acestea de-a face cu a-l convinge pe paznic să-mi dea drumul să intru, deși mi-am uitat legitimația acasă.

Ca să spun drept, iubire este un cuvânt prea puternic în context, așa că e mai bine să vorbim, în schimb, despre teoria primatului afectiv.[11] Afectivitate înseamnă, mai simplu spus, că suntem atrași de ceva sau ne repugnă ceva. Așa cum amiba se apropie sau se îndepărtează de o anumită condiție pe care o detectează, creierul nostru, în esență, procesează cantități uriașe de informații provenite din lumea exterioară și face același lucru. Decide dacă mergem în întâmpinarea

factorului respectiv (nutrienți, condiții favorabile, reproducere) sau dacă ne îndepărtăm de el (condiții aspre, agenți patogeni, prădători). Nu suntem chiar atât de diferiți de o amibă.

Iar decizia de apropiere sau de îndepărtare se ia într-o fracțiune de secundă. O fracțiune de secundă.

Teoria primatului afectiv afirmă că aceasta este prima reacție și are impact asupra proceselor ulterioare desfășurate în creier, inclusiv asupra raționamentului. Adică, dacă ne place ceva (efect pozitiv), vom veni cu o motivație de susținere; dacă nu ne place (efect negativ), vom veni cu motive de respingere. Raționamentul este o raționalizare ulterioară a afectului.

De exemplu, considerăm că oamenii frumoși sunt mai inteligenți decât media și au șanse mai mari de a fi achitați de juriu într-un proces; evaluarea și raționamentul nostru sunt rezultatul afectului nostru pozitiv pentru ei.

Cu alte cuvinte, dacă credem că iubire este un cuvânt prea mare, ne dorim totuși ca celălalt să simtă un afect pozitiv pentru noi, dacă vrem să-l facem să-și schimbe opinia.

Aprecierea pozitivă necondiționată

Potrivit doctorului Will Schutz, inventatorul teoriei FIRO (orientarea fundamentală a relațiilor interpersonale), toți oamenii:

- vor să se simtă importanți și se tem să fie ignorați
- vor să se simtă competenți și se tem să fie umiliți
- vor să simtă că sunt apreciați și se tem să fie respinși.

Toate acestea se află în mare măsură în spatele comportamentului uman, de aceea poate că cea mai simplă cale de a

face omul să-și schimbe opinia este să-i arăți că pentru tine el este important, competent și simpatic.

În mod asemănător, Carl Rogers a introdus ideea de apreciere pozitivă necondiționată. Rogers, inventatorul psihologiei umaniste și considerat de mulți unul dintre cei mai renumiți psihologi clinicieni ai secolului XX, credea că schimbarea terapeutică poate avea loc numai dacă există o apreciere pozitivă necondiționată, o afecțiune reală pentru un om, independentă de orice comportament specific.

Toate aceste abordări – iubirea, afectul pozitiv, aprecierea pozitivă necondiționată și ajutorul acordat omului pentru a se simți important, competent și apreciat – sunt, în ultimă instanță, parfumuri ale aceluiași meniu, toate spun același lucru.

De ce, dacă nu merită?

Se poate întâmpla să crezi că persoana pe care încerci să o convingi nu merită acest lucru: comportamentul ei a fost prea mult în afara normalului. Poate este alcoolic și a generat prea multe conflicte; poate este dependent de jocuri de noroc și a pierdut prea mulți din banii familiei; poate are opinii politice inacceptabile.

Poate îți amintești, în Capitolul 1 am spus că trebuie să știi ce vrei să obții și să te concentrezi *tot timpul* asupra acestui lucru. Să verificăm! Ceea ce ai făcut până acum a funcționat?

Cu alcoolicul și cu dependentul de jocuri de noroc, a funcționat insistența? A fost util să-i spui ce pierdere de vreme sunt acestea? Dar cu dușmanul tău politic, l-au convins logica ta infailibilă și grămada de dovezi că are o gândire greșită? Puțin probabil. Prin urmare, ca să obții ceea ce vrei, probabil că trebuie să încerci altceva.

De ce nu a funcționat ceea ce ai făcut până acum? Probabil pentru că nu te-ai adresat acestui element, nevoia de siguranță psihologică, așa că celălalt s-a închis în el însuși, nu aude nimic din ceea ce îi spui și cu siguranță nu își va schimba opinia.

Să vedem însă ce se întâmplă când abordezi această nevoie a celuilalt. În 2012, Google a lansat Proiectul Aristotel, un studiu multianual al performanței tuturor echipelor sale, urmărind să identifice echipele de succes și factorii-cheie din spatele acestui succes. S-a constatat că cel mai important factor era siguranța psihologică.[12]

Așadar, merită să încerci, măcar dintr-o rațiune pur pragmatică: aceasta ar putea fi ceea ce funcționează și pentru tine. Rezultatele au fost deosebit de bune în cazul alcoolicilor, dependenților de jocurile de noroc, a funcționat în cazul infractorilor, recidiviștilor, în anchetele poliției, în interogatoriile teroriștilor.

Să ne pese de aceștia, de cineva suspectat de terorism? De ce am face așa ceva? Pentru simplul fapt că funcționează. Pentru scopul practic de a obține rezultatul pe care îl dorim.

Și nu în ultimul rând, pentru că *este* ceea ce urmărești.

Oricum îi spui, iubire sau afect pozitiv sau apreciere pozitivă necondiționată sau scăderea nivelului de excitare a amigdalei, dacă te ajută să obții rezultatul, merită încercat.

Iar cel mai ușor mod de a face acest lucru este ascultând, ascultând cu adevărat.

Mi-am căpătat tatăl înapoi

Aliya este avocat pledant și este angajată consilier juridic intern la o bancă de investiții.*

„M-am născut și am crescut în Hertfordshire, dar familia mea este din Bangladesh, așa că m-am trezit ducând o viață dublă: în existența de zi cu zi eram occidentală, eu cea adevărată, dar acasă respectam limitele și eram o fiică bună după standardele din Bangladesh. Nu mi-a fost întotdeauna ușor.

La universitate mi-am făcut un prieten, un pakistanez care mi-a plăcut și cu care am început să mă întâlnesc, dar nu era pe placul tatei. Mulți prieteni de-ai tatei muriseră în războiul dintre Pakistan și Bangladesh și iat-o acum pe fata lui de aur, că vrea să iasă cu «dușmanul»!

Ne-am certat rău și pentru prima dată l-am înfruntat: războiul lui nu era și războiul meu. Mai mult, el trebuia să înțeleagă că crescusem altfel decât el și că ar trebui să nu se aștepte să fiu la fel ca el, trebuia să-mi aleg propria cale în viață.

El n-a mai vorbit cu mine, iar eu, la rândul meu, am început să-l evit. Am făcut tot posibilul să nu cinez la aceeași oră cu el: renunțam să mai mănânc sau așteptam să se culce toată lumea și mă strecuram în bucătărie să-mi iau ceva de mâncare.

Am ținut-o așa câteva luni, dar până la urmă m-am hotărât să fac altceva. Îmi iubeam tatăl și voiam să-mi trăiesc relația cu el ca atare.

Așa că m-am hotărât să nu-l mai evit și într-o seară m-am așezat din nou la masă, ca de obicei. El n-a scos niciun cuvânt, ceea ce nu m-a deranjat pentru că voiam doar să fiu acolo, împreună cu el.

Câteva zile n-am spus nici eu nimic; am venit doar cu energie pozitivă. Apoi am început să rămân alături de el și de mama și să mă uit la televizor în living, dar el tot nu vorbea cu mine.

---

* Aliya nu este numele real.

Pe urmă, se apropia nunta fratelui meu și toată lumea era emoționată și aveam nevoie de o poartă nouă în fața casei. I-am propus mamei acest lucru, iar ea mi-a spus «De ce nu te duci cu tata la B&Q să luați una?» M-am uitat la el și l-am întrebat «Mergem?», iar el a fost de acord. Eram la ieșire și poarta mi-a căzut pe picior, iar tata a reacționat imediat. «Vai de mine!» a strigat el și a sărit să mă ferească, pentru că altfel mă dobora cu totul. Era tare îngrijorat să nu mă rănesc. Eu eram bine, dar știi ceva? Acelea au fost, după o lungă perioadă de timp, primele cuvinte prin care și-a exprimat grija pentru mine.

A fost o descoperire; am fost încântată. Mi-a arătat grija și dragostea pe care le căutasem, pe care știusem tot timpul că le simte și m-am bucurat nespus că a reușit să le exprime.

Știam că avusese întotdeauna intenții bune. Voia tot binele pentru mine și credea că știe în ce constă acesta. Eu trebuia să-i arăt că voiam să-mi fac propriile alegeri în viață și că eram în stare să iau decizii bune. Dar trebuia și să fac acest lucru în cel mai iubitor mod cu putință.

Din acel moment am revenit la normal, de fapt am devenit mai apropiați decât oricând. Am stat mai mult de vorbă. Am avut mult mai multe discuții pline de afecțiune, încercând să ne înțelegem unul pe celălalt. I-am povestit mai multe despre viața mea, despre mediul cosmopolit în care trăiesc, iar el a fost receptiv și interesat.

Înainte nu-i vorbisem de teamă că se va supăra și dacă aș fi fost mai deschisă cu el mai din timp, poate nu ar fi fost atât de șocat când a aflat despre prietenul meu.

Uneori mă gândesc că dacă niciunul nu am fi opus rezistență, am fi debordat de iubire reciprocă. Dar suntem prea temători, prea autoprotectori. Este ceea ce s-a întâmplat cu mine și cu tatăl meu: a existat un moment de cumpănă, din cauza lipsei de înțelegere și de comunicare, dar în cele din urmă a fost și multă iubire.

Am luptat pentru acea iubire. A fost nevoie de perseverență, dar nu m-am lăsat. Și am primit înapoi iubire. L-am primit înapoi pe tatăl meu."

3.2. Ascultă ca să înțelegi, nu respinge

Uite ce e, chiar dacă nu crezi în iubirea norocoasă și în toate poveștile legate de afectul pozitiv și chiar dacă nu faci nicio deosebire între amigdală și cot, sau nu vrei să faci, există o mulțime de alte motive pentru care ar trebui să te concentrezi pe ascultare, dacă vrei să-l faci pe celălalt să-și schimbe opinia.

Ține cont, este greu să asculți. Avem altceva pe cap, ceva ne distrage atenția, ne pregătim pentru cină, celălalt nu ne este de niciun ajutor cu vocea lui monotonă. În evoluția noastră, nu ne-am adaptat să ascultăm cu atenție, ne-am adaptat să ne mutăm atenția de la un lucru la altul, să scanăm lumea ca să identificăm pericolele. Se află vreun prădător în fața sau în spatele nostru? Stă vreun rechin în tufișuri sau un tigru în spatele perdelei? Concentrarea pe un anumit canal pentru o lungă perioadă de timp contravine felului în care suntem făcuți.

Atunci, cum procedăm ca să ascultăm cu atenție?

Lucrul cel mai important este intenția. Dacă reușești să-ți definești clar intenția, nu trebuie decât să o urmezi. Și chiar dacă nu reușești prea bine cu ascultarea, vei fi iertat atât timp cât ți-ai manifestat clar intenția.

Care trebuie să fie intenția?

Ei bine, cum spuneam mai sus, intenția cea mai puternică se bazează pe iubire. Îmi dau seama că poate fi dificil uneori, mai ales atunci când persoana care era să te calce cu mașina

proferează pe geam obscenități despre mama ta. Totuși, cu cât te poți apropia mai mult de acel sentiment, cu atât vei obține un rezultat mai bun.

Dacă te poate ajuta, iubește-l dintr-un motiv egoist, iubește-l doar pentru că funcționează.

În cel mai rău caz, poți măcar să încerci să înțelegi. Norma nu este aceasta. Într-un conflict, de regulă ascultăm ca să aducem contraargumente. Așteptăm să spună celălalt ceva, ca să-l lovim cu un contraargument. Iar celălalt face și el la fel, numai că disputa nu duce nicăieri.

Așa se întâmplă în social media. Vezi de sus până jos comentarii care încep cu „Da, dar..." și rata de succes este zero când vine vorba de a face pe cineva să-și schimbe părerea.

Dar, dacă îți exprimi intenția deschis, dacă spui că încerci să înțelegi sau să ajuți și dacă discuția se blochează, mai spui o dată ce intenție ai – probabilitatea ca celălalt să se înseninеze este mult mai mare.

După intenție urmează atenția

Toate formele de a asculta implică atenție deplină. Decide în mintea ta că nu te vei gândi la nimic altceva: nici la lista cu sarcini de îndeplinit, nici la ședința care urmează. Nu mai face o mulțime de lucruri în același timp, lasă telefonul, oprește televizorul și uită-te la celălalt. Să stai lângă el sau puțin mai într-o parte față de el este o poziție mai bună decât vizavi, deoarece creează o tensiune mai mică pentru vorbitor și încurajează sentimentul de „noi".

Când asculți, fă ceea ce negociatorii pentru cazurile de răpiri de persoane numesc „încurajări minime", acele gesturi discrete care arată că asculți. Oamenii resimt o nevoie

profundă de a fi ascultați, de aceea nu este suficient să asculți: celălalt trebuie să simtă că asculți cu toată atenția. Cuvinte scurte precum „Da", „OK", „Înțeleg", „Am înțeles", „Îhî" și încuviințări prin înclinarea capului vor fi de ajutor.

Acceptă momente de tăcere: tăcerea înseamnă timp de gândire. Unii oameni gândesc vorbind, așa că acordă-le răgaz pentru acest lucru.

Reia câte ceva din ceea ce ți-au spus. Fie prin simpla repetiție a câtorva cuvinte-cheie, fie făcând un rezumat.

SUPER PONT

Reia argumentul celuilalt exprimându-l chiar mai bine decât a făcut-o el. Abia după aceea și numai după aceea spune ce propui.

Pe măsură ce asculți, încearcă să mergi mai adânc și să faci legătura între diverse idei. Nu trebuie doar să absorbi ce se spune, trebuie să și procesezi. Ce este adevărat pentru persoana aceea din moment ce face această afirmație? Ce implicații are? Cum se potrivește cu alte lucruri pe care le-a spus? Ce se petrece cu ea, încât spune așa ceva? Ce aș gândi/simți eu sau cum aș reacționa dacă lumea mea ar arăta astfel încât să fac asemenea afirmații? Și ceea ce este cu atât mai important, dat fiind ceea ce mai știu eu despre celălalt (și fără a ține cont de ceea ce știu despre mine însumi), ce va gândi/simți celălalt, probabil, sau cum va reacționa în această situație?

În același timp, nu face nimic din toate acestea, dar fii pur și simplu acolo împreună cu celălalt, trăind experiența lui. Procesarea te împiedică să asculți. Prin urmare, cât de mult trebuie să faci din una și cât de mult din cealaltă? Depinde de

rezultat. Samaritenii vor spune, mulțumește-te să fii acolo, împreună cu celălalt; dar dacă trebuie să înțelegi un argument complicat, ar putea fi necesar să fii mai activ punând întrebări. A găsi balanța specifică între implicarea activă și cea pasivă, la timpul potrivit pentru fiecare situație, este o abilitate care se dobândește în timp.

Și, oricât de mult ai procesa, nu uita că tot o ghicitoare rămâne. Dacă ai unit trei puncte și ți-a ieșit un triunghi, este posibil ca acel triunghi să existe numai în mintea ta, nu și în lumea reală. Poți afla într-un singur fel: întreabă! „Un lucru care îmi vine în minte este că..." sau „Am sentimentul că..." Iar celălalt îți va spune dacă ai dreptate sau nu.

Ea a trebuit să-și schimbe propria opinie înainte de a o schimba pe a lui

Sue Atkins, instructor de parenting. Sue este expertul în parenting de la emisiunea This morning *a canalului ITV, dar și de la Radio BBC, Disney Junior,* Good Morning Britain *și o mulțime de alte emisiuni de televiziune din lumea întreagă. Este instructor de parenting de peste 15 ani.*

„Când părinții vin să-mi ceară ajutor pentru copilul lor, trebuie adesea să schimb modul de gândire al părinților și abia după aceea pot schimba modul de gândire al copilului lor.

Destul de frecvent părinții adoptă o metodă prea autoritară, care nu le aduce rezultatul dorit și de aceea mi se adresează mie. A nu face decât să dai directive, fără să asculți, îi transmite copilului mesaje foarte negative, indiferent ce vârstă are, astfel încât între copii și părinți se construiesc ziduri, nu punți. Când copilul se simte împins, va împinge la rândul lui.

De aceea, lucrând cu părinții, le povestesc despre copiii mei și despre alte familii cu care am colaborat, îi ajut și îi

îndrum să înțeleagâ metode diferite de abordare a rolului de pârinte.

Un cuplu a venit la mine recent pentru fiul lor adolescent, Mike, care stătea prea mult la calculator. Mama avea o atitudine cam agresivă și amenința sâ-i «confiște» calculatorul lui Mike timp de șase luni! Tatăl considera câ mama exagera, dar atitudinea lui nu era prea cooperantă și nu ducea decât la certuri.

Am stat și i-am ascultat. Situația mă făcea curioasâ și am pus o mulțime de întrebări. Nu am emis judecăți, am fost relaxată și am făcut câteva glume; nicio nuanță de superioritate. Dar am stabilit o comunicare cu ei, am creat o atmosferă în care se puteau simți în siguranță, permițându-le sâ treacă și ei la același fel de comunicare.

De multe ori este greu pentru părinți să ajungă în acest punct acasă, pentru câ acolo sunt prea aproape de situația respectivă; când sunt înconjurați de ceea ce numesc eu «șosetele și lenjeria vieții», tabloul mai amplu le scapâ. De aceea, de cele mai multe ori nu reușesc decât sâ se ambaleze și mai tare și ajung sâ se certe. Colaborând cu mine, ambii părinți au simțit însă că se aflau într-un loc în care puteau să-și examineze punctele de vedere diferite. Fiecare parte a putut sâ o asculte pe cealaltă mai bine și fiecare parte s-a simțit ascultatâ, pentru că eu am acționat ca o cutie de rezonanță.

De multe ori le cer părinților să vină cu o fotografie a copilului. Îmi aduc aminte de o ședințâ de consiliere pe care am desfășurat-o pe Zoom, cu un cuplu aflat în divorț. Le-am cerut să pună pe ecran o fotografie cu fiica lor, Ruby. În timpul ședinței, tatăl a spus ceva inflamator și mama a reacționat, a fost cât pe ce sâ izbucnească un scandal. Cu mult calm, n-am spus decât «Ce-ar spune Ruby despre asta?» Tatăl s-a uitat la fotografia copilului și a exclamat: «Vai de mine, ce idee groaznicâ!» Și-a adus aminte de impactul real asupra fiicei sale și acest lucru l-a făcut să înțeleagâ că trebuia sâ-și schimbe abordarea și sâ se gândească mai bine.

Revenind la părinții lui Mike, cu ei am adoptat altă strategie. Am pus pe jos o foaie de hârtie și i-am cerut mamei să stea pe ea și, făcând acest lucru, să intre în papucii lui Mike și să-mi spună ce simte. Schimbarea a fost instantanee.

«Mama e enervantă, mă tot sâcâie... vreau sâ fac ce fac și prietenii mei... altfel mă plictisesc... Mama și tata se ceartă... în casă există multă tensiune...» Totul a ieșit la iveală și pentru prima oară ea a înțeles ce simțea fiul ei.

Tatăl a făcut și el același lucru și pe urmâ i-am încurajat să stea de vorbă și să-l asculte fiecare pe celâlalt, așa cum era limpede că acasă nu făceau. Asta a schimbat situația complet.

Așadar, ea se temuse că Mike își pierdea vremea jucând jocuri pe calculator, ceea ce nu era sânătos pentru el și era contraproductiv. Dar când au ajuns acasâ, au discutat toți trei ca o familie și au căutat râspunsuri care sâ-i satisfacă pe toți. S-a dovedit câ lui Mike îi plâcea sâ alerge și de asemenea a decis sâ se apuce de box. Erau activități sânâtoase care îi făceau plăcere și pe care mama le-a aprobat, ceea ce a însemnat că ea s-a putut relaxa în privința calculatorului. Și au convenit câ Mike putea sta o oră zilnic la calculator.

Ea a trebuit să-și schimbe propria opinie înainte de a o schimba pe a lui."

3.3. Ascultă cu urechile tale

În Introducere am afirmat că oamenii îți spun chiar ei cum poți să-i influențezi, nu trebuie decât să-i asculți. Dar ce ai de auzit?

- Ascultă ca să afli ce îi motivează: ce vor și ce nu vor, care sunt speranțele și temerile lor. Pentru că, dacă reușești să-ți exprimi mesajul pornind de la acestea, probabilitatea de a-i convinge va fi mai mare.
  Dacă vrei ca soțul tău să tundă gazonul în timp ce el vrea să se uite mai târziu la fotbal, ai putea să-i propui așa: „Ce zici dacă tu tunzi gazonul după-amiază, iar eu pregătesc ceva bun pentru cină când te vei uita la meciul de fotbal, mai târziu?" Faci legătura între ceea ce îi ceri și ceea ce îl motivează pe el.
- Ascultă ca să înțelegi alte emoții: emoțiile sunt indicatori ai răspunsurilor oamenilor la situații și stimuli, iar să le înțelegi emoțiile te va ajuta să anticipezi cum vor răspunde propunerii tale. Mai departe vei putea să-ți formulezi propunerea astfel încât să crească posibilitatea acceptării ei.
- Ascultă ca să afli care sunt criteriile persoanei respective: atributele specifice pe care le caută prin scopul ei. De exemplu, celălalt îți spune că astăzi vrea să ia masa de seară în oraș și crede că ți-a

comunicat clar acest lucru. Dar ce vrea să spună, de fapt? Ai putea propune un McDonald's și să pleci zâmbind.

Unii ar putea dori rafinament, alții ceva ieftin și plin de veselie; unii vor ceva sănătos, alții vor doar să meargă la vechiul restaurant preferat; pentru alții este importantă atmosfera și caută un loc exclusivist sau vibrant, sau familial.

Când comunicăm credem că spunem ceva clar, dar cuvintele pot ascunde interpretări foarte diferite; de aceea, dacă vrei s-o înțelegi bine pe cealaltă persoană, trebuie să sapi mai adânc, ca să afli ce a vrut să spună.

- Ascultă ca să afli care sunt valorile celuilalt: valorile sunt criterii după care ne trăim viața, lucruri pe care le susținem, lucruri pe care suntem gata să le apărăm. Sunt ceea ce considerăm a fi bine sau rău, corect sau greșit, important sau lipsit de importanță. Și, ca atare, sunt repere în funcție de care luăm deciziile.

  Iată de ce trebuie să-ți conectezi mesajul la valorile celuilalt și atunci cealaltă persoană va fi mai ușor de convins. Va vedea mesajul tău în lumina a ceva ce consideră a fi bine, corect sau important.

- Ascultă ca să afli ce tip de personalitate este celălalt: am aflat în capitolul anterior ce putere au diferite instrumente de realizare a profilului și cum te pot ele ajuta să înțelegi cum gândește celălalt. Nu ai nevoie de un program de calculator pentru a face această analiză, trebuie doar să-l asculți când vorbește. Oricum și programul tot asta face.

Dacă vei asculta ca să afli toate acestea, vei învăța cum s-o convingi pe cealaltă persoană. Dacă știi care sunt motivațiile, emoțiile, valorile, criteriile și tipul de personalitate, vei putea să-ți formulezi mesajul în funcție de ele și probabilitatea ca acea persoană să spună „da" va fi mai mare.

3.4. Ascultă cu ochii

Oamenii îți spun cum să-i influențezi dar, desigur, nu o fac explicit.

Nu-ți dau o listă scrisă cu motivațiile sau cu valorile lor, nu o fac nici prin viu grai măcar. Uneori sunt de-a dreptul derutanți: cineva care își cumpără mașină ar putea spune că „raportul preț-calitate" este criteriul lui principal, dar de fapt preferă o mașină sport pentru că îi va impresiona pe prieteni.

Dar, dacă nu spun acest lucru, cum vei afla?

Trebuie să asculți mai atent ce se află în spatele cuvintelor, printre cuvinte, ce nu se spune. Trebuie să asculți dacă există repetiții, cum este pus accentul, unde este făcută o pauză.

Ascultă mesajele nonverbale

Limba vorbită a evoluat timp de câteva sute de mii de ani, dar comunicarea nonverbală s-a dezvoltat în câteva *milioane* de ani. Suntem foarte bine dotați pentru aceste canale de comunicare, dar, din păcate, canalul verbal le copleșește pe celelalte.

Trebuie să revenim la ele ca să-l înțelegem mai bine pe celălalt: comunicarea nonverbală este la fel de importantă ca și cea verbală.

Mă poți întreba dacă îmi place Donald Trump, iar eu pot să-ți răspund „Da!" pufnind, zâmbind ironic sau dându-mi ochii peste cap sau aș putea rosti același cuvânt cu multă

energie, cu un zâmbet până la urechi și privind în sus. O dată sarcastic, altă dată afirmativ. Conținutul verbal este același, sensul este total diferit. Comunicarea mea este în întregime nonverbală.

Deci, trebuie să ascultăm expresia facială, tonalitatea, gesturile, scărpinatul urechii, foitul pe scaun, privitul în altă direcție și o mulțime de alte lucruri.

Lăsăm permanent să ni se citească gândurile

Gândește-te la hrana care ți-ar provoca cea mai mare repulsie. Larve? Bălegar? Roșii? (Pentru mine sunt roșiile.) Dacă îți imaginezi că mănânci așa ceva, fără îndoială ți s-ar citi ceva pe chip. Chiar dacă nu ar fi decât o umbră de mișcare, tot ar fi o strâmbătură din buze, capul tras ușor înapoi sau un nod pus în gât când gândul îți provoacă dezgust.

Tot timpul lăsăm să ni se citească gândurile și dacă știm acest lucru, putem să ne folosim de el.

De exemplu, vrei să vinzi o casă și clienților li se luminează fața când arăți că se pot duce pe jos la gară. Îți poți închipui atunci că sunt navetiști și că timpul scurt de deplasare este important. Anunță-i că se lansează o linie nouă de legătură directă și ți-ai făcut vânzarea.

11 LUCRURI CARE NE POT SPUNE CEVA DESPRE CELĂLALT

1. Hainele cu care este îmbrăcat.
2. Accesoriile.
3. Cărțile pe care le citește.
4. Emisiunile TV pe care le urmărește.

5. Site-urile web pe care citește știri.
6. Vacanțele.
7. Mașina pe care o conduce (sau nu conduce, folosește bicicleta).
8. Casa.
9. Locul de muncă.
10. Ce prieteni are.
11. Partenerul/partenera.

Toate acestea și multe altele transmit informații, ne spun care sunt valorile lui, sau stilul lui, și poți să le folosești.

Trebuie să privești la fel de atent cum asculți. Antrenează-te să fii atent la toate aceste indicii și vei afla multe.

Jucătorii de poker cunosc aceste lucruri.

SUPER PONT

Dacă bănuiești că cealaltă persoana ar aprecia o anumită valoare, dar nu ești sută la sută sigur, poți verifica făcând o afirmație care trimite la acea valoare. Apoi evaluează răspunsul, verbal sau nonverbal, și vei căpăta mai multă siguranță în legătură cu bănuiala.

Este ca și când un jucător de poker și-ar arăta cărțile

Michael Reddington, intervievator criminalist, dezvoltator al metodei de ascultare disciplinată, președinte al firmei InQuasive Inc. Michael este expert în a face oamenii să treacă de la o reacție de rezistență la cooperare. De zece ani se ocupă de pregătirea anchetatorilor pentru utilizarea eficientă a interviului

neconfruntativ și a tehnicilor de interogare și este autorul cărții Disciplined Listening.

„Strângerea de mână îți oferă o bună ocazie de a evalua modul de a comunica al interlocutorului. Când mă întâlnesc cu cineva și ne strângem mâna, observ comportamentul: distanța la care stă persoana respectivă, dacă face un pas spre mine, dacă se uită în ochii mei, cuvintele pe care le folosește și desigur puterea cu care strânge. Deși aceste observații ar putea fi neconcludente, de cele mai multe ori, constituie indicii despre nivelul de încredere al interlocutorului, despre personalitatea și agresivitatea lui.

După ce am aflat modul lui de gândire și abordarea, mi le adaptez pe ale mele în mai multe feluri, pentru a obține un profit maxim.

Cel mai memorabil interogatoriu a fost acela cu directorul de marketing pentru consumatori al unui mare retailer național. Omul era pe cale de a fi promovat în funcția de vicepreședinte, când au apărut zvonuri că ar fi fost implicat în fraude și deturnare de fonduri. Dovezi irefutabile nu existau, iar procesul de promovare era deja în desfășurare. Mi s-a spus foarte clar că, dacă mărturisea, omul era terminat. Dacă nu, urma să fie promovat vicepreședinte.

O nouă zi la slujbă.

Clientul meu m-a avertizat să suspectul avea peste 1,90 m înălțime și peste suta de kilograme. Spunea că slăbise enorm recent și devenise considerabil mai arogant. M-au prevenit că îi plăcea să-și folosească gabaritul pentru a impresiona și intimida oamenii.

Întotdeauna este bine când oamenii se prezintă așa cum ai fost avertizat. Când omul a intrat în încăperea în care se desfășura interogatoriul și mi-a dat mâna, s-a apropiat atât de mult de mine încât ni s-au atins vârfurile pantofilor. Mi-a strâns mâna cu toată puterea, punând-o pe a lui deasupra mâinii mele și m-a tras spre el. A trebuit să ridic capul ca să-i văd fața. S-a prezentat cum nu se poate mai dominator.

În regulă: avantaj eu. A încercat clar să mă intimideze chiar înainte de a începe discuția. Dar eu știam deja că încerca să compenseze o lipsă de încredere și că voia să mă

atragă într-o competiție a dominării. De fapt, chiar încercarea lui de a stabili cine domină m-a pus pe mine în poziția superioară.

Nu aveam nicio dovadă și știam acest lucru. Dacă ne-am fi întâlnit de la egal la egal pe un câmp de luptă metaforic, l-aș fi forțat să adopte o poziție pe care ar fi trebuit să o apere până la capât. Dar opțiunea mea a fost exact pe dos. Rămân calm, detașat și concentrat și las conversația să vină la mine.

Deseori omul cel mai tulburător este acela care nu poate fi tulburat. De îndată ce și-a dat seama că nu mă poate atrage într-o discuție controversată, a fost nevoit să asculte ce aveam de spus. Din fericire, a început să mărturisească cam la 30 de minute după începutul discuției, iar la sfârșitul ei a scris o depoziție pe mai multe pagini.

Când oamenii își declară în acest fel intențiile, indiferent ce sunt ei, îți oferă un avantaj strategic. Ca un jucător de poker care le arată competitorilor ce cărți are. Când știi ce au în mână, știi cum să joci cu ei. Păstrează-ți calmul. Ține-ți firea și rămâi concentrat asupra țintei tale."

3.5. Ascultă cu tot corpul

Ascultarea este un proces fizic. Am văzut mai înainte că oamenii resimt o nevoie profundă de a fi ascultați; de aceea nu este suficient să asculți, trebuie să *arăți* că asculți și am văzut că întrebările adresate și folosirea unor minime încurajări vor fi de ajutor în acest sens. Dar utilă este și partea fizică, să te uiți mereu la interlocutor, să dai din cap afirmativ, să arăți un limbaj corporal care exprimă atenție, toate acestea demonstrează că asculți și vor răspunde eficient nevoii lui de a se ști ascultat. Așa se va simți în siguranță, probabil va fi mai deschis și mai dispus să te asculte la rândul lui.

Din punct de vedere fizic putem face mai mult. Am văzut că rostind la rândul nostru cuvintele folosite de celălalt arată că l-am înțeles, dar la fel se întâmplă și dacă folosim același limbaj corporal. Limbajul corporal al celuilalt nu este întâmplător, ci face parte din comunicarea lui, iar repetarea acestuia din partea noastră arată că l-ai înțeles.

Așa cum arată cuvântul, avem de-a face cu un limbaj, o expresie a structurii de suprafață care comunică ce se întâmplă în părțile mai profunde ale creierului unei persoane. Acum câțiva ani, nepotul meu cel mic a vrut emoționat să descrie salonul de mic dejun al hotelului din vacanță și a făcut un gest larg cu mâna. Nu a fost un gest oarecare, ci a exprimat reprezentarea din mintea lui a salonului, ca o mare desfășurare de mâncare delicioasă în fața lui. Dacă aș fi făcut un gest similar

vorbind despre salon, i-aș fi arătat subconștient că îl înțelegeam pe deplin.

Prin urmare este parțial vorba despre o expresie a sensului, dar în același timp este mai mult decât atât, este expresia unui nivel de energie și chiar a unei stări de spirit. Adesea ne putem da seama de dispoziția unei persoane înainte de a deschide gura, numai după limbajul ei corporal – „Hopa, e supărată!" – deci, dacă reflectăm înapoi limbajul corporal al celuilalt, reflectăm și starea lui de spirit. Spunem (la nivel subconștient) „Înțeleg ce simți." Mai mult decât atât, spunem „Și eu simt la fel" și chiar „Sunt și eu la fel," ceea ce este încă și mai mult. Iar dacă intenția ta este să-l faci pe celălalt să se simtă important, competent și agreat, a face acest lucru are consecințe importante în a-l ajuta să se simtă în siguranță.

A prelua limbajul corporal al celuilalt te va ajuta și să-l înțelegi mai bine, pentru că legătura dintre fiziologie și emoție funcționează în ambele direcții. Dacă ai o emoție, în mod tipic ea se va exprima printr-un anumit limbaj corporal și de aceea putem face comentarii de genul „are un aer supărat". Și viceversa, dacă adopți o anumită fiziologie, vei resimți aceeași emoție. Așadar, copiază fiziologia – stai jos sau în picioare, la fel cum stă celălalt – și într-o oarecare măsură vei intra în aceeași stare de spirit.

Ascultând la nivelul limbajului corporal, asculți mult mai profund. Aceasta este o modalitate eficientă de a asculta tot ceea ce este simțit, dar nu și exprimat în cuvinte.

3.6. Ascultă cu INIMA

Oamenii iau decizii pe baza emoțiilor, așa că ascultă ca să le identifici. Acest lucru te va ajuta nu numai să-ți structurezi mesajul, dar îți va permite și să te conectezi și să empatizezi cu interlocutorul, să identifici acele probleme și motivații care nu au fost exprimate. Vrei să arăți că înțelegi experiența și emoțiile lui, că ele sunt legitime.

Metoda HEAR*

Psihologii criminaliști Laurence și Emily Alison au studiat timp de mai mulți ani de zile ce metode funcționează în contexte extreme precum interogatoriile suspecților de terorism și infractorilor sexuali recidiviști. Activitatea lor se bazează pe abordarea denumită interviu motivațional, uneori numită și consiliere pentru schimbare comportamentală.

Cei doi au constatat că cea mai eficientă abordare a interogatoriului este o structură pe care o numesc HEAR[13] și care presupune:

- Onestitate
- Empatie
- Autonomie
- Reflecție

---

* În limba engleză, HEAR înseamnă „a auzi". Am preferat să păstrăm acronimul din original, care provine de la Honesty, Emphaty, Autonomy, Reflection. (*n.trad.*)

Onestitatea presupune desfășurarea procesului de comunicare, pornind de la adevăr și autenticitate. Dacă cealaltă persoană suspectează fie și cea mai mică intenție de înșelăciune și manipulare, ai pierdut-o. Fii deschis, chiar și în privința adevărurilor dificile; încă o dată spun, ascunzișurile îl vor determina pe celălalt să nu aibă încredere deplină în tine și prin urmare să nu manifeste deschidere.

Empatia înseamnă să-i arăți că înțelegi ce simte. Un posibil exemplu este un copil de doi ani care vrea să îmbrace tricoul preferat, cel cu dinozaur, iar tu îi spui că nu se poate pentru că tricoul acela este la spălat. Un copil mic nu va înțelege acest argument chiar dacă l-ar pune singur în mașina de spălat și te vei alege în schimb cu o mulțime de țipete.

În schimb, dacă îi spui ceva de genul „Știu că îți place foarte mult tricoul acela. Are un dinozaur înspăimântător, este grozav tricoul. Ia să ne uităm, vai de mine! Tocmai îl spală mașina. Nu-i nimic, știi ce o să facem? Îl uscăm azi, special ca să-l poți purta mâine. O să fie interesant, nu-i așa? Iar azi poți să porți celălalt tricou care îți place" (să sperăm că și acesta are pe el un dinozaur!). Copilul va fi probabil mult mai mulțumit și dimineața mult mai liniștită.

Etichetarea emoțională, exprimarea sentimentelor în cuvinte, este foarte puternică. Ea reduce activitatea amigdalei și acesta este exact rezultatul pe care urmărim să-l obținem.[14]

SUPER PONT

Exprimă în cuvinte sentimentele pe care presupui că le are celălalt față de tine. „Probabil că ești supărat pe mine pentru că... Și eu aș fi supărat dacă mi s-ar întâmpla așa ceva." Sentimentele ies astfel la suprafață și pot fi abordate corespunzător.

Autonomia acum: cealaltă persoană trebuie să aibă posibilitatea să aleagă și să controleze această alegere. Dacă încercăm să o forțăm în vreun fel, se va împotrivi și mai tare. Acordându-i posibilitatea să aleagă și întrebând-o ce părere are despre problema în cauză, îi arăți că o respecți.

Reflecția SONAR*

Dacă ți se pare că HEAR este un acronim foarte adecvat pentru ascultare, ce spui de SONAR pentru reflecție? Îndrumări mai pertinente de la Laurence și Emily Alison:

- Simpla reflecție: reflecție textuală asupra unei părți din ceea ce s-a spus (partea pe care o alegi pentru reflecție ar trebui să fie aceea pe care vrei să o dezvolte cealaltă persoană).
- Reflecția „pe de-o parte": rezumarea celor două perspective contradictorii ale celuilalt („Pe de o parte pari supărat pe el, dar pe de altă parte îți este bun prieten.).
- Fără ceartă: Cercetează în schimb („Poți să-mi spui mai multe despre...?", „Nu sunt sigur că înțeleg...").
- Afirmații: Caută lucruri cu care poți fi de acord și dezvoltă pornind de la ele („Fără îndoială, Thatcher a avut intenții bune și a vrut tot ce era mai bun pentru țară.")

---

* În limba engleză, SONAR înseamnă „a auzi". Am preferat să păstrăm acronimul din origînal, care provine de la Simple reflection, „On the one hand" reflection, No arguing, Affirmations, Reframing. (*n.trad.*)

- Reformulare: Exprimi sentimentele și valorile mai profunde pe care crezi că le sesizezi („Înțeleg că... este important pentru tine.").

Ascultă cu HEART (inima)

Îmi plac acronimele HEAR și SONAR; dar și mai mult îmi plac tiparele pe care le desemnează. Voi adăuga însă o literă și voi transforma HEAR (a auzi) în HEART (inimă), pentru că trebuie să auzim cu inima. Trebuie să dăm dovadă de compasiune; trebuie să-l sprijinim pe celălalt în nevoia lui de securitate psihologică.

Iar T-ul poate veni de la Together (împreună).

Amândoi trebuie să ascultăm. Trebuie să ne ascultăm unul pe celălalt. Trebuie să ne dăm mâna și să colaborăm ca să rezolvăm problema cu care ne confruntăm împreună. Dacă noi vom lucra împreună pentru a răspunde unei provocări, atunci și ei vor lucra împreună cu noi pentru a-i răspunde.

Prin urmare, trebuie să asculți ca să înțelegi cum vede celălalt situația respectivă, de ce se comportă așa cum se comportă, și motivele, poate motive foarte ascunse, aflate în spatele rezistenței pe care o opune. Când faci acest lucru și recunoști perspectiva celuilalt, poți începe să colaborezi cu el pentru a găsi soluția potrivită pentru toți.

Altfel spus: ca să faci pe cineva să-și schimbe opinia, trebuie să faci persoana respectivă să te asculte cu atenție și să proceseze ceea ce spui, iar celălalt va face așa numai dacă mai întâi îl asculți tu pe el cu atenție și procesezi ce îți spune el.

Este nevoie să ascultați amândoi, ceea ce înseamnă că tu trebuie să începi.

Faci deja toate acestea?

„Da, spui tu, sunt onest. Sunt empatic. Îl las să decidă singur. Nu provoc ceartă. Fac toate acestea și totuși nu pot să-l conving."

Sunt sigur că faci toate acestea, dar uneori, dacă nu obții rezultatul dorit, trebuie să te străduiești puțin mai mult.

Poate tu crezi că nu este o ceartă, dar celălalt crede că este.

Poate tu crezi că ești onest, dar eventual ascunzi o mică informație, iar celălalt și-a dat seama. Până la urmă, toți susținem că suntem oneşti, dar el insistă că nu poate da o mie de lire în plus pe mașină, deși știe prea bine că are o mie cinci sute de lire, bani gheață, în buzunarul de la spate.

Poate fi greu să asculți cu inima, dar poate că exact acest lucru va face diferența.

Imaginează-ți că lucrezi într-un call center și ai la telefon un client nervos, care se răstește la tine din cauza unei experiențe neplăcute pe care a avut-o cu firma ta. Poți să iei lucrurile personal și să te superi la rândul tău, sau poți lua apărarea firmei, dar probabil că în acest fel nu-l vei face pe client decât să țipe și mai tare. În schimb, dacă îl lași să termine și pe urmă ceri scuze din partea firmei și spui că înțelegi ce simte și că ai fost și tu furios nu demult, când ai pățit ceva similar, dacă faci toate acestea, clientul se va calma și va fi gata să poarte o discuție normală.

La fel, dacă tu ești persoana care sună la call center, vei obține un rezultat mult mai bun dacă îți ceri scuze că îți descarci nervii pe cel care ți-a răspuns, spui că înțelegi că nu este vina lui și că înțelegi cât de greu trebuie să-i fie pentru că se țipă la el toată ziua.

Cât de departe ar trebui să mergi? Răspunsul este pragmatic. Dacă ai obținut rezultatul dorit, înseamnă că ai reacționat așa cum trebuia. Dacă nu l-ai obținut, trebuie să continui.

Am fost odată implicat în transferarea unui departament-cheie al unei mari companii petroliere către un centru de servicii comune și m-am întâlnit cu șefa unei anumite echipe cu care trebuia să discut despre transferul de roluri. Discuția a mers foarte bine, sau așa am crezut eu, până când am revenit la biroul meu și am constatat că ea a trimis un e-mail către întregul personal, în care a arătat cât de furioasă era pentru propunerile mele. Așa că m-am dus și m-am mai întâlnit o dată cu ea, ca să clarific lucrurile și să rezolv de această dată; din nou, revenind la birou, am primit un e-mail similar, trimis tot către întregul personal.

Persoana în cauză era însă într-o funcție înaltă și importantă din punct de vedere strategic în firma respectivă, așa că e-mailurile acelea nu erau benefice pentru reputația mea, fără să mai pun la socoteală succesul proiectului. Totuși am mai încercat o dată. De această dată am ascultat-o, am ascultat-o cu atenție. Credeam că o ascultasem și mai înainte, dar nu fusese suficient. Doar pretinsesem că o ascult; nu asimilasem ceea ce îmi spusese ea. De ce aș fi făcut-o? Cunoșteam deja răspunsurile.

Numai că, desigur, răspunsurile mele nu funcționaseră. De aceea, la cea de-a treia întâlnire am ascultat așa cum trebuia: am vrut să aud îngrijorările din spatele cuvintelor pe care le rostea și mi-am schimbat răspunsurile astfel încât să-i arăt că înțelesesem și că urma să o protejez așa cum ar fi făcut ea, ca să se protejeze singură.

De această dată, când m-am întors la birou nu am mai găsit niciun e-mail. Am primit totuși unul peste câteva săptămâni,

adresat și acesta întregului personal. Numai că de această dată persoana respectivă devenise un susținător fervent al proiectului, iar mesajul ei le spunea tuturor ce treabă bună făceam și cum trebuie să se ralieze toți pentru a reuși.

HEAR și SONAR sunt acronime interesante, dar ele conțin și secretul metodei de a-l face pe celălalt să-și schimbe opinia, chiar și în circumstanțe extreme.

Trebuie doar să le aplici, chiar dacă este într-adevăr foarte greu.

Eu chiar merit mai mult, nu-i așa?

Richard Bryant-Jefferies, consilier și autor. Richard a fost mulți ani consilier și supervizor în diverse medii, dar s-a specializat în adicție. A scris peste 20 de cărți despre acest subiect și o mulțime de capitole în alte cărți de specialitate.

În scrierile sale a dezvoltat o abordare de tip roman, în care folosește scenarii fictive și dialogul, bazate pe experiența lui de consilier, pentru a exprima ce se întâmplă la terapie. Folosește această tehnică și în fragmentul următor.

„Îmi amintesc că eram așezat și priveam scrisoarea de trimitere de la medicul de familie: «bea pe stradă..., stil de viață haotic..., istoric de violență domestică în copilărie...» Gary se apropia de 40 de ani și se zbătea. Știam că va fi o provocare pentru el.

Gary a venit la prima ședință. Era precaut, nu spunea mare lucru, clar tensionat. Avea o stimă de sine scăzută și, așa cum s-a dovedit la numeroasele ședințe de terapie care au urmat, în spatele bravadei exterioare, capacitatea de a se simți bine cu el însuși era minimă.

În prima parte a vieții fusese lipsit de trei experiențe esențiale pentru dezvoltarea lui: onestitate din partea celorlalți – avusese parte de prea puțină și acum îi era greu să aibă încredere; înțelegere – nimeni nu-l ascultase când a avut nevoie;

și bunătate din partea oamenilor – nimănui nu i-a păsat atunci când a avut nevoie de ajutor.

Pe măsură ce a trecut timpul, lui Gary i-a fost din ce în ce mai ușor să vorbească. Da, a mai lipsit de la ședințe, dar a revenit de fiecare dată și mi-a povestit dificultățile cu care se confruntase în viață. El a vorbit, eu am ascultat. Faptul că nimeni nu a avut grijă de el, faptul că nu s-a simțit în siguranță, furia, toate au ieșit la suprafață în repetate rânduri.

Una dintre ședințe iese mai mult în evidență:

Gary a povestit cum ajungea întotdeauna la o relație abuzivă și ce simțea în legătură cu acest lucru.

«Nu găsesc pe cineva căruia să-i pese cu adevărat și asta mă înfurie.»

I-am răspuns blând, pentru că am vrut să scot în evidență firul gândului și sentimentului lui, fără să-l întrerup: «Nu găsești pe nimeni căruia să-i pese și asta te înfurie.»

A tras adânc aer în piept și a oftat. «Cred că pur și simplu nu merit să găsesc pe cineva.»

Vorbea privind în pământ. Am răspuns la ceea ce tocmai spusese: «Nu merit pe nimeni.» Am vorbit la fel de apăsat.

Dintr-odată în încăpere s-a lăsat o liniște deplină. Mi s-a făcut pielea de găină. Se întâmpla ceva, ceva profund. Mai trăisem și altă dată asemenea senzații. Am simțit că îmi dau lacrimile. Păstrează tăcerea, mi-am spus.

Gary părea cufundat în ceva. Gânduri, sentimente, nu știam în ce. Dar îmi era foarte clar ce trebuia să fac eu, să nu-i stau în cale.

L-am auzit trăgând din nou aer adânc în piept și expirând cu un suspin. Din nou tăcere.

Gary a ridicat privirea. A vorbit aproape șoptind.

«Dar merit mai mult, nu-i așa?»

Mi s-a frânt inima pentru el, durerea lui, disperarea, atâtea sentimente s-au revărsat în expresia de pe chipul lui. Ce cuvinte să spui ca să-i arăți empatie? M-am mulțumit să încuviințez dând din cap încetișor. Mi s-a părut nepotrivit să spun ceva și să-l scot din ceea ce trăia în acele clipe.

O urmă de zâmbet. A dat și el din cap. Altă respirație adâncă. Dar niciun suspin de această dată.

În săptămânile care au urmat, Gary a progresat. Se stăpânea mai bine cu băutura. Și-a dezvoltat capacitatea de a se privi într-o lumină pozitivă și a făcut schimbări în viață. Mai târziu, când a reflectat la ce anume l-a ajutat, și-a adus aminte de ședința aceea de terapie.

«Acela a fost momentul când s-a produs un declic, când s-a schimbat ceva, nu știu cum să spun, dar știu cum s-a întâmplat.»

L-am întrebat dacă voia să-mi vorbească despre acel moment.

«Am văzut pe fața ta, aveai lacrimi în ochi. Nimeni nu mai reacționase așa, niciodată. Dar niciodată. Tu ai înțeles, ție ți-a păsat, ți-a păsat cu adevărat. Asta m-a făcut să simt că meritam ceva mai bun, am *știut* în clipa aceea și m-am hotărât să fac ceva și să găsesc.»

3.7. Ascultă, ca să afli lucruri ce nu pot fi rostite

În minunata sa carte *Negotiating the Nonnegotiable*[15], Daniel Shapiro, fondatorul Programului Internațional de Negociere de la Harvard, vorbește la rândul său despre cât de important este să asculți, ca să descoperi emoțiile. El subliniază faptul că este nevoie să găsim o soluție rațională, dar spune că putem face acest lucru numai dacă am luat mai întâi în considerare substratul emoțional.

Lăcomia, furia, egoul, ura, resentimentul, gelozia, disprețul, panica, tristețea, toate acestea ne vor împiedica să găsim o soluție rațională.

Și este cu atât mai greu atunci când emoția este îngropată într-un tabu, în ceva stânjenitor pentru una dintre părți sau pentru ambele, de exemplu frații care se înțeleg bine dacă nu intervine subiectul divorțului dintre părinții lor sau prietenii care de asemenea se înțeleg bine, dacă discuția nu ajunge la conflictul israeliano-palestinian.

Acestea pot fi situațiile cel mai dificil de abordat și, în mod paradoxal, cele în care vrem cu tot dinadinsul să-l facem pe celălalt să-și schimbe opinia.

Shapiro ne încurajează să stabilim o zonă de securitate pentru a purta discuția, clarificând și comunicând intenția („Uite, niciunul dintre noi nu vrea să cedeze aici...") și să cerem permisiunea de a vorbi despre subiectul tabu, de a-l numi și

de a-l pune în discuție fără ca vreuna dintre părți să se implice prea mult.

Dacă această discuție este prea greu de realizat, Shapiro recomandă să înaintăm cu pași mici, îndepărtând treptat praful de pe ceea ce este tabu.

11 MODALITĂȚI DE A ABORDA INDIRECT UN SUBIECT TABU

1. Discutați în jurul subiectului.
2. Discutați despre subiect în mod indirect.
3. Discutați neoficial.
4. Discutați într-un cadru mai puțin formal.
5. Permiteți intervenția unui mediator.
6. Recurgeți la umor.
7. Concentrați-vă asupra tabloului mai amplu.
8. Discutați despre relația istorică pe termen lung.
9. Discutați despre succese obținute în trecut.
10. Discutați despre planuri de viitor.
11. Apelați la sprijinul unor suporteri pentru ambele părți.

3.8. Ascultă și pune întrebări

Este greu să asculți; nu suntem făcuți pentru acest lucru. Există însă un truc simplu care ajută: întrebarea.

Avem tendința firească să ne spunem părerea. Când punem întrebări nu putem face acest lucru, ci suntem obligați să ascultăm răspunsurile înainte de a vorbi.

A asculta nu înseamnă să nu mai scoatem niciun cuvânt și să spunem doar un „înțeleg" din când în când. Putem manifesta curiozitate; curiozitatea de a înțelege:

- de ce gândește celălalt așa cum gândește
- de ce spune ceea ce spune
- de ce se comportă așa cum se comportă
- de ce simte ceea ce simte.

Dacă ți-ai câștigat acest drept, este posibil ca interlocutorul să aprecieze interacțiunea și să se deschidă. Dacă vede că asculți pentru a-l înțelege și că îi lași spațiu pentru a-și exprima ceea ce are de exprimat și eventual chiar îl *ajuți* să exprime ceea ce pare a fi greu de formulat, rolul tău în conversație nu trebuie să fie complet pasiv, poți pune întrebări și, de asemenea, poți face propuneri.

Întreabă, oferă spațiu, ascultă, taci, ascultă, taci, întreabă din nou, iată un model eficient.

Întrebare: Cum îi deturnezi creierul?

Răspuns: Pune-i o întrebare.

Aşa funcţionează creierul, dacă pui o întrebare, persoana respectivă nu se mai gândeşte la altceva atât timp cât încearcă să răspundă. Este o reacţie numită elaborare instinctivă şi un reflex automat ce scapă posibilităţii de control. În clipa aceea, celălalt poate *doar* să se gândească la întrebarea ta. De fapt, chiar dacă celălalt nu îţi va răspunde ţie, va răspunde totuşi în sinea sa.

Acesta este un instrument puternic în procesul de influenţare.

Vânzătorul: Ce ziceţi de bluza asta?
Clientul: Ah, este foarte frumoasă, dacă tot mă întrebaţi.
Vânzătorul: Credeţi că v-ar sta bine?
Clientul: (*Îşi imaginează cum ar arăta bluza pe el*) Da, s-ar putea, am s-o încerc.

Un studiu efectuat pe un număr de 40.000 de participanţi a constatat că a întreba pur şi simplu clienţii dacă aveau de gând să cumpere o maşină în următoarele 6 luni a mărit cu 35 la sută şansele de cumpărare.[16] Alt studiu, care îi întreba pe participanţi dacă intenţionau să meargă la vot la alegerile următoare, a dus la o creştere a participării cu 25 la sută.[17]

A pune o întrebare despre un anumit comportament pregăteşte neuronii pentru comportamentul respectiv şi, de aceea, probabilitatea producerii acelui comportament creşte.

Vânzătorul: Grozav, deci o cumpăraţi?
Clientul: (*Imaginându-şi în continuare cum ar arăta bluza pe el*). Da, de fapt, cred că da!

Adresarea unei întrebări care solicită o opinie despre ceva duce la eliberarea de serotonină și dopamină în creier – substanțe chimice care e bine să fie din abundență prin preajmă. Nu este de mirare că cercetătorii Karen Huang și Michael Yeomans de la Harvard au constatat, pur și simplu, că oamenii care pun întrebări le sunt mai agreabili partenerilor de conversație.[18]

Mai mult, dacă procesul de adresare a întrebărilor îl face pe interlocutor să ajungă singur la o concluzie, el va fi cu atât mai mult dispus să apere acea decizie, tocmai pentru că a luat-o singur. Autonomie.

Ce întrebare e bine să pui?

Evident, întrebările deschise vor fi, în general, mai eficiente:

- „La ce te-ai gândit când...?"
- „Ce crezi despre...?"
- „Poți să-mi spui mai multe despre...?"

Toate acestea sunt întrebări deschise foarte bune, pentru că îi permit celuilalt să răspundă așa cum dorește.

Întrebările care solicită precizări și care conțin cuvântul „exact" sunt utile pentru a evita interpretările greșite:

- „O bucată mică de teren? Cât de mică, mai exact?"

Iar întrebările închise vor elimina ambiguitățile și, pentru că cer un răspuns cu da sau nu, nu lasă loc de întors:

- „Ca să fie totul clar, este adevărat că ai primit acest lucru în scris?"

Ai putea citi pe undeva că „De ce?" nu este o întrebare bună, pentru că implică un răspuns defensiv. Este posibil, dar

nu neapărat. Ca întotdeauna, depinde foarte mult de modul în care adresezi întrebarea. Dacă întrebi pe un ton acuzator, oamenii vor deveni defensivi, cu certitudine.

Dar, dacă întrebi pe un ton de curiozitate, după ce ai construit deja o relație pozitivă, de sprijin, și dacă este clar că abordezi discuția dintr-o perspectivă de colaborare, de rezolvare a problemelor, cu gândul la ce rezultat va obține celălalt, atunci este în regulă. Ca întotdeauna, importantă este intenția și ceea ce exprimăm pe cale nonverbală.

Așadar, ce întrebare ar trebui să punem? Ei bine, *aceasta* este chiar ea o întrebare foarte deschisă și, prin urmare, o întrebare foarte bună. Ne-o putem adresa nouă înșine sau interlocutorului.

Din alt punct de vedere, ne putem întreba „Încotro vrem să se îndrepte gândirea celuilalt?" și pe urmă să ne gândim la întrebarea care l-ar putea dirija într-acolo.

La ce vrem să se gândească el?	La economisire.
Întrebare:	Ce se va întâmpla dacă consumi toată descoperirea de cont?
La ce vrem să se gândească el?	La ce l-ar motiva ca să-și termine temele.
Întrebare:	Ce vei face după ce îți termini de făcut lecțiile?

Nu este ușor să găsești întrebarea potrivită, mai ales în situațiile delicate. Dacă formulezi întrebarea rar, făcând pauză după fiecare cuvânt, lași mintea să fugă înainte și încerci mental diferite variante și răspunsuri posibile, așa că vei putea da formă întrebării chiar în timp ce o rostești.

Învățăm însă exersând, uneori greșind și adaptându-ne.

Înapoi la interviul motivațional

Am vorbit deja despre interviul motivațional; acesta este folosit pe scară largă în situațiile delicate precum cele legate de adicție și recidiviști. Este un domeniu în plină dezvoltare și aceasta pentru că duce la rezultate foarte bune chiar și în situații extrem de dificile.

Îmi plac negocierile legate de luarea de ostatici, când se lucrează în condiții la fel de dure, pentru că modul de abordare se bazează pe o atitudine necondiționat pozitivă, în care asculți și pui întrebări.

Cei care conduc un interviu motivațional alocă o mulțime de timp cercetării discrepanței dintre comportamentul interlocutorului și ceea ce crede el despre acel comportament. Majoritatea dependenților și a infractorilor recidiviști s-au gândit măcar o dată să renunțe, dar dacă le sugerezi să renunțe vei primi răspunsul „Mi-ar plăcea, dar n-ai să vezi."

Specialistul va insista și făcând acest lucru va crește șansele de schimbare a motivației. El va adresa întrebările astfel:

- Întrebări despre neajunsurile comportamentului existent
  „Dacă nu te schimbi, ce impact va avea acest lucru asupra vieții tale?"
  „Ei bine, voi sta cea mai mare parte a vieții la închisoare."
- Întrebări despre beneficiile schimbării
  „Dar, dacă ai reușit să te schimbi, ce ai putea face pentru că te-ai schimbat?"
  „Aș putea duce o viață normală, mi-aș putea vedea copiii, aș putea să joc fotbal în echipa locală, aș putea pleca în vacanță, ca toți ceilalți."

- Întrebări despre motivația interlocutorului
  „Care este principalul motiv pentru care te-ai schimba?"
  „Copiii mei. Nu i-am văzut crescând. I-am dezamăgit. Nu-mi place deloc acest lucru."
- Întrebări despre cum vor aborda schimbarea
  „Ce crezi că ai putea face de data aceasta, altfel decât ai făcut până acum?"
  „Cred că m-aș putea înscrie în programul de sprijin. Nu m-am interesat niciodată de el până acum, n-am crezut că funcționează. Dar cred că depinde de mine dacă funcționează sau nu."
- Întrebări despre următoarele lui acțiuni
  „Foarte bine. Ce crezi că vei face ca să demarezi această acțiune?"
  „Mă înscriu în program. O fac după-amiază. Am făcut deja rost de formulare, dar încă nu le-am completat. Le completez după-amiază."

Intervievatul trebuie să aleagă soluția. Dacă nu, schimbarea opiniei lui nu va fi de durată – intervievatul va completa formularele de înscriere în program, dar nu va participa la el; vecinul tău va da muzica mai încet de această dată, dar vinerea viitoare muzica va fi la fel de tare; copilul tău își va face temele azi, dar mâine va opune și mai multă rezistență.

Lucrurile se complică – nu numai că îi facem să-și schimbe opinia, dar îi facem să și-o schimbe pentru că așa aleg ei să facă – numai așa răspunsul va fi de durată.

3.9. Ascultă și mințile Vulcanienilor* se vor contopi

Ce se întâmplă în creier atunci când asculţi: Multe! Cine ar fi știut?

Am văzut deja cât de importantă este amigdala în acest proces, dar când cineva ascultă pe altcineva vorbind se mai întâmplă ceva, antrenarea neuronală, numită uneori și sincronie interpersonală.

Este procesul prin care două creiere se sincronizează şi lucrează în acelaşi mod. De exemplu, când mişcările a doi oameni sunt coordonate, neuronii lor motori lucrează în mod similar, ceea ce se poate vedea prin investigaţii de rezonanţă magnetică funcţională ale creierelor celor doi oameni. Acelaşi lucru se întâmplă dacă oamenii stau în acelaşi fel, aşezaţi sau în picioare.

S-a dovedit că această sincronizare duce la creşterea încrederii, cooperării, spiritului de întrajutorare, empatiei şi altor comportamente cu impact social pozitiv şi acesta este tipul de comportament pe care vrei să-l vezi atunci când încerci să faci pe cineva să-şi schimbe opinia.[19]

Nu este vorba numai de neuronii motori. Orice mişcare este probabil legată şi de alte zone din creier – o expresie

---

* Specie umanoidă de pe planeta Vulcan, în serialul *Star Trek*. Puteau să-şi contopească mintea cu aceea a altui individ prin simpla atingere cu vârfurile degetelor. (*n. trad.*)

facială ar putea exprima un răspuns emoțional, care, la rândul lui, poate fi legat de o anumită convingere. În consecință, prin antrenare poate intra în sincronizare și gestaltul neuronal al celeilalte persoane, adică emoțiile și convingerile.

S-a ajuns și mai departe. Profesorul Uri Hasson de la Princeton a constatat că atunci când vorbirea oamenilor este corelată, la fel sunt și părțile din creier care guvernează vorbirea, precum și multe dintre părțile superioare din creier care sunt implicate în ceea ce se spune.[20] Alte studii au arătat că emoțiile amplifică acest efect.[21]

Hasson a constatat de asemenea, următorul fapt: cu cât creierele au fost mai bine sincronizate, cu atât participanții la o conversație au apreciat-o ca fiind mai reușită.

Prin urmare, iată ce dorești tu să obții, sincronizarea creierului tău cu al celuilalt.

Miles Davis a spus: „Dacă ai înțelege tot ce am spus, tu ai fi eu și aici există un adevăr. Cu cât creierul tău este configurat mai aproape de creierul celeilalte persoane, cu atât ești tu mai aproape de a fi el. Aceasta este temelia contopirii minții Vulcanienilor? Cine știe!"

În persuasiune, cu cât mințile sunt mai bine sincronizate, cu atât poți conduce mai bine dansul sincroniei, aducându-l pe celălalt acolo unde vrei tu să ajungă.

În concluzie

Trebuie să ascultăm mai mult și mai bine. Concentrează-ți atenția asupra celuilalt – pe tine te-ai convins deja, trebuie să te concentrezi asupra lui, dacă vrei să știi ce să faci pentru a-l convinge.

- Orice comportament ai vrea să aibă interlocutorul, trebuie să-l ai mai întâi tu.
  Dacă vrei ca celălalt să te asculte și să se implice în ideile tale, este logic că mai întâi trebuie să-l asculți tu pe el și să te implici în ideile lui.
- Pornește de pe o poziție de afecțiune. Sau măcar de respect.
  Refuzul lui de a se implica în ideile tale izvorăște în mare parte din absența siguranței psihologice. Celălalt trebuie să se simtă în siguranță lângă tine, din punct de vedere psihologic. Arată-i întotdeauna respect, indiferent cu cine stai de vorbă. Chiar și acelora care crezi că nu merită. Și, dacă poți să-i arăți afecțiune, ar fi extraordinar de bine.
- Ascultă ca să înțelegi, nu respinge.
  Nu asculta doar ca să spui „Da, dar..." – pentru că nu funcționează; nu vei obține înapoi decât un „Da, dar...". În schimb, ascultă ca să înțelegi cu adevărat.

- Ascultă cu multă atenție.
  Ascultă ca să afli ce îl motivează pe celălalt: ce vrea, de ce nu vrea. Ascultă ca să descoperi alte emoții. Ascultă ca să afli ce valori și criterii are. Toate acestea te vor ajuta, după aceea, să-ți transmiți mesajul mai ușor.

- Ascultă mesajele nonverbale.
  Mare parte din comunicarea celuilalt se realizează prin canale nonverbale, așa că fii atent la acestea și vei afla o mulțime de lucruri.

- Apelează la emoțiile interlocutorului.
  Interlocutorul va înțelege logica ta numai dacă tu vei apela mai întâi la emoțiile lui.

- Pune multe întrebări.
  Întrebările sunt foarte importante – prin ele afli informații utile; ele trezesc interesul interlocutorului și te ajută să-l influențezi. Mai mult decât atât, ele ne ajută să ascultăm.

- Sincronizează creierele.
  La nivel neuronal subconștient profund, cu cât creierul tău este mai bine sincronizat cu al interlocutorului, cu atât mai mult el va considera că ești „unul de-al nostru", cu atât mai mult se va simți în siguranță din punct de vedere psihologic în prezența ta și cu atât mai mult te va asculta probabil și va fi de acord cu tine.

Gary Noesner, unul dintre creatorii abordării moderne a negocierii în cazuri de răpire, spune că a asculta este cea mai ieftină concesie pe care o putem face.

Să asculți le dă interlocutorilor sentimentul siguranței psihologice, care este esențială pentru a fi dispuși să-și schimbe opinia.

Pentru a face însă acest lucru în mod eficient, trebuie să te simți chiar tu în siguranță. Să vedem cum.

4 Fii puternic

4.1. Construiește-ți puterea astfel încât să nu fii nevoit să o folosești

Să spunem clar: în multe situații în care este nevoie de persuasiune, nu este nevoie și de putere, iar uneori aceasta este chiar contraproductivă.

Pentru că ai ajuns cu lectura până aici, știi că această carte pornește de la premisa că puterea este de evitat. Dacă tu ești șeful și le ceri membrilor echipei tale să stea peste program („De ce?" „Pentru că sunt șeful și așa spun eu.") s-ar putea să meargă o dată, dar o relație de acest tip se va deteriora rapid. Vei pierde mare parte din capitalul relației.

Să fie clar de asemenea, nu te îndemnăm să-ți dezvolți puterea ca să o folosești.

În lumea negocierilor există mitul acesta adânc înrădăcinat, potrivit căruia totul se învârte în jurul puterii. Dar, dacă vei încerca să impui ceva numai pentru că poți, partea cealaltă s-ar putea să se conformeze neavând încotro, dar pe tăcute va încerca să găsească o cale de a-și lua revanșa. Va pune la treabă membrii din linia a doua, va folosi materiale mai ieftine,

va recurge la o scurtătură, va respecta acordul în litera lui, dar mai puțin în spirit, va pune în sendviș carne de cal, nu de vacă. Raportul câștig-pierdere repede obținut va deveni pierdere-pierdere.

Ceea ce vrem să spunem este că, dacă forțezi omul să adopte punctul tău de vedere sau să-și schimbe opinia, nu merge așa, pur și simplu.

Atunci, de ce să fim puternici?

Și totuși, puterea are rostul ei. Îți dă siguranța psihologică de care ai putea avea nevoie pentru a aborda situația așa cum am arătat în capitolul anterior, ceea ce nu este întotdeauna ușor de făcut într-o neînțelegere. Ca să-i oferi celuilalt siguranță psihologică, ai nevoie de ea tu însuți.

Operațiunea Journeyman, pe care o descriem în continuare, este un foarte bun exemplu în acest sens. Desfășurarea în secret a navelor militare le-a permis negociatorilor britanici să comunice limpede că guvernul intenționa să apere interesele locuitorilor Insulelor Falkland și le-a permis să susțină această poziție cu toată încrederea. Rezultatul a fost că s-a evitat confruntarea militară (cel puțin în 1977).

Să fii puternic te ajută să eviți lupta. Așa cum am afirmat în introducere, este uluitor cât de cooperant devine celălalt, dacă armata ta este mai mare decât a lui. Iar faptul că el este cooperant îți permite ție să fii mai puțin defensiv și mai generos.

Așadar, aici este cheia: nu spunem să folosești puterea de care dispui; spunem că trebuie să-ți dezvolți puterea tocmai *ca să nu fii nevoit să o folosești.*

Războiul din Insulele Falkland a fost evitat

Lordul David Owen, ministru de externe între 1977-1979 și parlamentar de Plymouth timp de 26 de ani. A mai fost ministru al Marinei, ministru al Sănătății și cofondator al Partidului Social-Democrat, pe care l-a condus în perioada 1983-1987 și 1988-1990. În 1992-1995 a fost șeful echipei de negociatori pentru fosta Iugoslavie și coautor al planului de pace Vance-Owen.

El descrie mai jos ***Operațiunea Journeyman.***

„Riscul ca Argentina să invadeze Insulele Falkland devenise iminent și atinsese un punct critic pe care nu îl mai puteam ignora. Am ținut nesfârșite ședințe în Comitetul de Apărare și Politică Externă din cadrul Cabinetului, în care am discutat ce opțiuni aveam și la sfârșitul lunii noiembrie a fost trimisă în zonă o misiune navală secretă. La scurtă vreme după ce vasele au ajuns acolo tensiunea a scăzut și de Crăciun navele se întorceau acasă. Ostilitățile fuseseră evitate.

Se întâmpla în 1977. Era de mult recunoscut la nivel guvernamental că probabil statutul insulelor trebuia să se schimbe, dar era greu de găsit o soluție viabilă din punct de vedere politic, iar locuitorii insulelor și tot publicul britanic, erau, de fapt, împotriva acestei schimbări.

Acțiunile juntei argentiniene, care acaparase puterea prin lovitură de stat în urmă cu un an și care se făcea răspunzătoare pentru mii de morți și dispariții într-un interval de timp atât de scurt, nu ajuta propriei ei cauze. Insularii nu doreau deloc să schimbe o democrație relativ stabilă și pașnică, chiar dacă aflată la 8000 de mile distanță, cu o dictatură care îi tortura și îi ucidea pe opozanții ei.

Din această cauză, discuțiile dintre cele două țări cu privire la statutul insulelor decurgeau foarte greoi și argentinienii păreau să-și fi pierdut răbdarea. Evenimentele escaladau: Ambasada Marii Britanii la Buenos Aires fusese bombardată, Marina argentiniană deschisese focul împotriva unei nave britanice de cercetări, neînarmată, *RRS Shackleton*, și fusese înființat un post «științific» în insulele britanice Southern Thule, numai că așa-numiții «oameni de știință» purtau, toți, uniforme militare.

Beligeranța crescută s-a văzut clar când în zonă au fost sechestrate mai multe traulere sovietice și bulgare și când s-au deteriorat relațiile dintre Argentina și Chile. Rezultatul net a constat în riscul real ca discuțiile programate să aibă loc în decembrie la Buenos Aires să se sfârșească prost și Marina Argentinei să declanșeze invazia în Insulele Falkland. Dacă ea putea ajunge la țintă în numai câteva zile, Royal Navy avea nevoie de trei săptămâni.

La solicitarea mea, a avut loc o ședință prezidată de prim-ministru pentru a trimite în secret un submarin care să aștepte în largul Insulelor Falkland, în caz ca se producea invazia. Ministerul Apărării susținea că era esențial să poată comunica cu submarinul și pentru aceasta voia să mai trimită și două fregate împreună cu două nave de sprijin. Din discuție a reieșit că nu era nevoie să se apropie de Insule, ele puteau rămâne în mijlocul Atlanticului, în afara razei de acțiune a avioanelor de recunoaștere ale Argentinei. S-au luat măsuri speciale pentru ca desfășurarea acestor nave să rămână secretă, dintr-un motiv simplu. Ne-am dat seama că eventual ar fi trebuit să facem acest lucru de mai multe ori, dacă apăreau tensiuni în timpul negocierilor.

Cu ajutorul Oficiului de Drept s-au stabilit reguli clare de deschidere a focului. Dacă navele argentiniene ignorau avertismentele repetate și se apropiau de insule, comandantul submarinului era autorizat, în ultimă instanță, să lanseze o torpilă împotriva navei care executa manevra de apropiere.

Având la dispoziție această linie de acțiune, negociatorii noștri puteau adopta cu încredere o poziție mai robustă la masa negocierilor. În realitate, următoarea rundă de negocieri s-a desfășurat rezonabil, vasele au fost retrase și nu s-a aflat nimic despre desfășurarea lor. Un an mai târziu, s-a evaluat organizarea unui exercițiu pentru repetarea manevrei, dar nu a fost considerată necesară.

Dacă submarinul și navele nu s-ar fi aflat la fața locului, mai greu i-am fi convins pe argentinieni că englezii erau pregătiți să apere Insulele Falkland în ciuda faptului că nu dispuneau de un aerodrom. Păcat că în 1982 nici nu s-a luat în considerare o desfășurare navală de acest fel. Parlamentul a aflat despre acțiunea din 1977 cu ocazia unei dezbateri în Camera Comunelor, după ce argentinienii debarcaseră deja în insule."

4.2. Puterea poate însemna multe lucruri

Când vorbim despre putere, nu spunem forță sau amenințarea cu violența fizică.

Profesorul Ivan Arreguín-Toft,[22] membru Harvard, este specialist în istorie militară. A studiat 200 de războaie în care o armată a fost de cel puțin zece ori mai puternică decât cealaltă. Și fără a fi de mirare, a constatat că în majoritatea cazurilor a câștigat armata care a fost mai puternică.

Cu toate acestea el a mers mai departe. A constatat că, în multe exemple, partea mai slabă a recunoscut dezechilibrul și a ales să răspundă printr-o strategie neconvențională. Partea mai slabă a câștigat în aproape două treimi din situațiile de acest fel, în pofida puterii masive concentrate împotriva ei.

Lecția care se desprinde de aici este că trebuie să fii creativ în privința sursei tale de putere.

9 LUCRURI VIZATE
CÂND VORBIM DESPRE PUTERE

1. Studiază situația până ce ajungi să o cunoști la perfecție.
2. Ai încredere și susține-ți cauza clar într-o situație în care ai fi, de obicei, nervos.
3. Vino cu ideea care te pune în avantaj.
4. Rămâi pe poziție atunci când cealaltă persoană te respinge vehement.

5. **Rămâi calm atunci când ceilalți se enervează.**
6. **Rezistă în fața unui eșec major.**
7. **Ascultă, chiar dacă îți vine să strângi pe cineva de gât.**
8. **Recunoaște că uneori poți greși.**
9. **Păstrează-ți superioritatea, rămâi ferm la o abordare etică. Virtutea în sine este o forță.**

Puterea poate însemna o mulțime de lucruri. Am lucrat odată cu un avocat a cărei clientă era implicată într-o dispută legată de un testament. Erau șase petenți și clienta avocatului era dispusă să se bată în justiție, ceea ce ar fi costat-o mult, cazul ei era slab și șansele de a câștiga, mici.

Însă faptele în cauză sugerau că femeia avea o poziție morală puternică. Așa că cei doi s-au concentrat asupra acestei surse de putere. Clienta a apelat la bunăvoința părții adverse și a scris din toată inima o scrisoare foarte personală, fără să se refere la lege, reușind în felul acesta să-i convingă pe ceilalți șase reclamanți să fie de acord cu solicitarea ei.

Puterea este un proces mai curând creativ decât violent.

Câtă putere personală avem?

Mare parte din putere este personală. Ca îndrumător în domeniu, consum mult timp pentru a le spune oamenilor „amabili" că trebuie să fie mai duri (și la fel de mult timp, apropo, ca să le spun celorlalți să fie mai blânzi.) Amabilii nu trebuie să-și facă griji că ar fi *prea* duri: propria conștiință nu le-ar permite niciodată acest lucru.

Sunt mulți cei care solicită o mărire de salariu, dar șeful mârâie fără să ridice măcar privirea, așa că oamenii fug repede înapoi în biroul lor și așa mai trece un an.

Apără-ți cauza! Care este cel mai rău lucru ce ți s-ar putea întâmpla?

- Emană putere. Nu agresivitate, ci o încredere calmă, care-i spune celuilalt că nu are rost să încerce vreo șmecherie.
- Emană credibilitate, orice ar însemna credibilitatea în lumea ta. Am cunoscut o persoană care și-a construit o afacere ca designer de interior pentru elite internaționale. Femeia a învățat să conducă elicopterul pentru că acest lucru arăta că se simțea acasă în lumea respectivă. „Ne întâlnim pe iahtul tău? Iahtul tău are heliport? Excelent, ne vedem acolo."
- Arată-ți statutul în mod corect. Nu vrei să copleșești, dar vrei să arăți atât cât trebuie.

Ființele umane sunt animale de haită și statutul este important, atât de important încât îl evaluăm în aproximativ 40 de milisecunde (cam a zecea parte din timpul necesar pentru a lua cea mai rapidă decizie conștientă).

Atributele statutului depind de cultură (ceea ce este considerat statut înalt într-o firmă de avocatură ar putea să nu fie același lucru într-o echipă de fotbal), așa că trebuie să te gândești ce anume îți este necesar ca să te lauzi cu statutul tău, indiferent cum ai reușit să faci acest lucru în contextul tău specific.

- Să știi bine ceea ce ai de făcut. Cu cât te-ai pregătit mai bine, cu atât este mai puțin probabil să încerce celălalt ceva.

SUPER PONT

Cere feedback. Feedbackul ne poate spune acele lucruri pe care nu le-am aflat singuri și dacă nu ești cât mai puternic posibil, feedbackul te va avertiza de acest lucru și îți va arăta cum te poți perfecționa.

Ia-l pe James Bond de partea ta

Chris Bryant, parlamentar de Rhondda. Chris a fost adjunctul șefului Camerei Comunelor și subsecretar de stat pentru Europa și Asia. A fost de asemenea ministru al Culturii în guvernul din umbră și șeful din umbră al Camerei Comunelor.

„Îmi amintesc că atunci când Burberry a decis să-și închidă fabrica din Rhondda, managerii au făcut o mulțime de greșeli, inclusiv aceea de a anunța că vor închide fabrica în ajunul Crăciunului și că vor da fiecărui angajat 20 de lire sterline cadou de sărbători, bani care puteau fi cheltuiți doar în magazinele firmei (nu puteai să cumperi decât un elastic de păr).

Sindicatul GMB, Leighton Andrews și cu mine (membru în consiliul local) am dus o campanie susținută, publicând săptămânal articole în ziarele naționale. La un moment dat, Judi Dench a anunțat că nu va accepta premiul BAFTA din acel an dacă era sponsorizat de Burberry, așa că BAFTA a trebuit să găsească alt sponsor.

Bineînțeles că ne dădeam seama că nu puteam opri compania, dacă hotărârea fusese luată, dar voiam să obținem compensații mai bune pentru angajații disponibilizați, salariul pe câteva luni în plus și o donație substanțială pentru acțiunile de caritate din Rhondda.

La prima întâlnire între reprezentanții firmei și cei ai campaniei, am strecurat informația că îl cunoșteam pe Daniel Craig, actorul care îl interpretează pe James Bond. Când GMB

și cu mine am venit la ultima întâlnire, președintele a acceptat destul de repede primele două dintre revendicările noastre, dar s-a arătat mai reticent în privința banilor pentru acțiunile de caritate, până când l-am menționat din nou pe Daniel.

S-a temut în mod clar că 007 se va ridica împotriva firmei Burberry și a acceptat să ne dea 1,5 milioane de lire sterline, precum și să dubleze compensația pentru disponibilizare, cu condiția să garantez că Daniel nu va scoate niciun cuvânt.

Cum nici nu-i spusesem ceva lui Daniel, am fost bucuros să-i dau firmei Burberry garanția de care avea nevoie."

4.3. Fii ferm în privința rezultatului și îngăduitor cu abordarea

În situațiile de răpiri de persoane, negociatorii lucrează în condiții extreme: o situație de viață și de moarte, emoții de nivelul 11 pe o scară care merge până la 10 și solicitări diametral opuse.

Și totuși ei obțin rezultate foarte bune. Cum?

Primul lucru care trebuie subliniat este acela că, de fapt, ei nu negociază. Nu spun niciodată „Îi ucideți pe toți cei zece ostatici. Haideți să facem jumate-jumate, puteți omorî cinci și restului le dați drumul."

Cel de-al doilea element surprinzător este blândețea abordării. Majoritatea negociatorilor în situații de criză folosesc un model numit scara schimbării comportamentale, un model simplu, cu cinci trepte, pus la punct în anii 1990 de Gary Noesner, devenit ulterior șef al departamentului de negocieri în situații de criză de la FBI.[23]

Modelul face exact ce scrie pe ambalaj: este o scară, un proces care se desfășoară treaptă cu treaptă și duce la schimbarea de comportament. Cele cinci trepte sunt:

1. Ascultă
2. Arată empatie
3. Construiește o relație
4. Convinge
5. Schimbă comportamentul

Este destul de blând. De fiecare dată când țin un curs de pregătire al cărui titlu conține cuvântul ostatic răpit, toată lumea se entuziasmează: „Grozav, o să fiu ca Denzel și Bruce, *cool*!" Și pe urmă eu vorbesc despre a asculta și a da dovadă de empatie și toată lumea rămâne surprinsă. Negociatorii specializați în cazuri de răpiri de persoane obțin rezultate excelente, pentru că sunt fermi în privința rezultatului, dar surprinzător de blânzi în modul de abordare.

De fapt, modelul este aproape identic cu interviul motivațional, de care ne-am ocupat în capitolul dedicat consilierii. Ambele modele se bazează fundamental pe ascultare atentă, perspectivă necondiționat pozitivă și dezvoltarea cât de mult posibil a securității psihologice, astfel încât cealaltă parte să poată ajunge singură la soluție. Ambele modele conduc la rezultate excelente în circumstanțe extreme.

Desigur, echipa de negociatori este ajutată de o echipă SWAT (arme și tactici speciale). Și tocmai acest lucru îi permite negociatorului să folosească o metodă bazată pe mai multă înțelegere. În același fel, puterea de care dispui este cea care îți permite o abordare îngăduitoare, cu mai multe șanse de a obține rezultatul sustenabil pe care îl urmărești. Vorbește blând, dar ține în mână o bâtă uriașă, a spus Roosevelt, și bâta uriașă îți va permite să vorbești blând.

Ce se întâmplă dacă nu am o echipă SWAT?

Poți, desigur, să te întrebi: „Dar, dacă nu am la dispoziție o echipă SWAT, ce fac?"

Am văzut în capitolul anterior că puterea și forța sunt procese creative, așa că poate ai o echipă SWAT, doar că nu ai sesizat încă acest lucru. Poate că găsești pe undeva o echipă SWAT.

Se poate întâmpla ca lipsa puterii să fie sursa ta de putere; este ceea ce a folosit Nelson Mandela în favoarea sa. În ultimele lui săptămâni de ședere la închisoare, guvernul Africii de Sud a vrut să-l elibereze, dar el a refuzat să iasă până când nu i-au fost satisfăcute toate solicitările, pentru că a știut că tocmai detenția îi asigura mare parte din forța lui de negociere.

Totuși, ce se întâmplă dacă ți-ai stors creierul cât ai putut și nu ai descoperit în ce ar consta puterea ta? Se poate întâmpla.

Atunci, folosește orice altceva de două ori mai mult. Am dedicat câteva pagini echipei SWAT, alte 200 de pagini din această carte se referă la altceva. Dacă dispui de suficientă putere, nu trebuie să o folosești pe toată; în același fel însă, dacă folosești suficient de bine toate celelalte instrumente prezentate aici, nu ai nevoie de putere.

Poate că acestea *sunt* sursele tale de putere. Poate fi capacitatea ta de a asculta, abilitatea de a construi o relație, capacitatea de a genera siguranță psihologică într-o lume în care celălalt nu a mai simțit așa ceva niciodată, aceasta poate fi puterea ta.

În ultimul capitol am vorbit foarte mult despre interviul motivațional și nici măcar nu am pomenit puterea sau echipele SWAT.

Ultima sursă de putere

Poate că interviul motivațional are totuși o echipă SWAT. Poate că status-quo-ul este acea echipă – adicția, revenirea la închisoare, amenințarea unei vieți risipite.

Atât timp cât ești dispus să pleci, ai o sursă de putere. Dacă tu nu ești dispus, dar celălalt este, ai zero putere și trebuie să accepți termenii pe care îi cere el.

SUPER PONT

Fii întotdeauna gata să pleci, dar nu face acest lucru prea ușor. Concentrează-te pe rezultatul celor cinci întrebări „de ce" și pleacă doar dacă alternativa te va ajuta mai mult să-l obții.

- Dacă șeful refuză categoric să-ți mărească salariul anul acesta, poate este timpul să-ți cauți altă slujbă mai bine plătită, în altă parte.
- Dacă disputa cu vecinul nu duce nicăieri, poate că a-i semnala că vrei să consulți un avocat îl va face mai dispus să ajungă la o soluție amiabilă.
- Dacă cel care vinde casa visurilor tale nu lasă nimic din preț, iar tu chiar nu îți poți permite suma, du-te înapoi pe piață și caută altă casă de vis.

Însuși faptul că te gândești la alternativă l-ar putea determina pe celălalt să te ia în serios și să înceapă să negocieze. Iar dacă nu o face, nu-i nimic, mergi mai departe, pleacă – din nou spun, ca să subliniez, dacă și numai dacă acest lucru te va ajuta să obții pentru acel „De ce?" un rezultat mai bun decât cel pus pe masă.

Dar într-o conversație legată de politică? Să urmărești ferm obținerea unui anumit rezultat nu înseamnă să te cramponezi de părerea ta, insistând să și-o schimbe celălalt pe a lui și să te oprești doar dacă ați stabilit că tu ai dreptate în tot ce spui despre orice subiect. Puteți cădea de acord să nu fiți de acord și astfel relația va rămâne deschisă pentru continuarea discuțiilor ulterior.

A-ți urmări ferm rezultatul nu înseamnă nici că nu te poți răzgândi. Într-o discuție pe teme politice, rezultatul trebuie să fie adevărul, nu validarea părerii tale.

Spune un „nu" ferm

Să-ți urmărești ferm rezultatul înseamnă să fii în stare să spui „nu".

Dacă știi foarte clar ce vrei, așa cum am arătat în Capitolul 1, va fi mai ușor să deosebești ceea ce poți accepta spunând „da" și ceea ce trebuie să respingi spunând „nu".

Dar mai trebuie și să fii în stare să exprimi toate acestea.

Am lucrat odată cu o clientă care mi-a spus că „trebuia să-și recapete viața înapoi". Când am insistat să-mi dea detalii, mi-a spus că în săptămâna aceea rămăsese la birou până la 3 dimineața de două ori și până la 10 seara în restul zilelor: 3 dimineața nu era ceva obișnuit, a spus ea, dar 10 seara era.

A reieșit că problema ei era incapacitatea de a spune „nu". Era angajată consilier juridic la o bancă de investiții și era o persoană foarte competentă și conștiincioasă. Oamenii aveau obiceiul să-i solicite lucruri care nu intrau în atribuțiile ei, dar pentru că ea nu era în stare să spună „nu", le prelua. Și pentru că era conștiincioasă, stătea până la 3 dimineața, ca să le termine.

Trebuia să învețe să spună „nu". Am pus-o să exerseze acest lucru în fața oglinzii, arătând cu degetul și repetând cu perseverență „Nu, nu, nu!" A spus „nu" acestei teme și m-am bucurat că făcea progrese.

Acum, comparați exemplul de mai sus cu acela al unui fost coleg, angajat să se ocupe de calculatoare la o firmă de asigurări importantă. Suna telefonul, el răspundea, mârâia puțin,

pe urmă spunea „nu” și închidea. L-am întrebat dacă treaba lui era să intervină atunci când apăreau probleme în cazul vreunui calculator și în ce consta, mai exact, ajutorul pe care îl oferea printr-o asemenea conversație? Mi-a spus că oamenii trebuiau să învețe să-și facă treaba singuri.

Mi-a spus că atunci când s-a angajat, toată lumea îl suna să-i ceară ajutorul pentru orice fleac și evident că cel ce îl precedase în funcție avusese obiceiul să spună întotdeauna „da”. „S-a strâns praf pe ecran? Vai, ce rău îmi pare, cobor imediat și îl șterg.” Colegul meu a știut că trebuia să obișnuiască oamenii să-l cheme dacă aveau o problemă serioasă, pe care numai el putea să o rezolve. Și, ca să spun drept, toți știau că el latră mai mult decât mușcă, că mormăia, dar că rezolva problema.

Numai că spunând „nu”, el devenise unul dintre cei mai eficienți oameni pe care i-am cunoscut vreodată. Rezolva de unul singur partea de suport și dezvoltare pentru un vast sistem de calculatoare, iar când a plecat, în locul lui a fost angajată o echipă de doisprezece oameni.

Să fii ferm în privința rezultatului și maleabil în abordare implică puterea de a spune „nu”, deși poate că într-un mod ceva mai diplomatic decât mârâind.

Să omori cu blândețe

Koen Schoenmakers este cofondator și președinte al asociației studențești Positive Impact Society de la Universitatea Erasmus.

„Începuse pandemia de COVID și nimeni nu avea voie să iasă afară, așa că toți ne simțeam închiși. Aveam un balcon micuț și de acolo ne cățăram pe acoperișul scăldat în soare. Sigur că oficial nu aveam voie să facem așa ceva: consiliul

a decis că încălcam regulamentul și, prin urmare, ne-au interzis să mai facem acest lucru, numai că în condițiile date, era ceva salvator.

Într-o zi, mă răcoream pe acoperiș și am tușit, fără vreo cauză anume, iar vecinul, care era în grădină, m-a auzit și a comentat destul de agresiv că trebuia să stau în casă, nu să răspândesc germeni.

Mai pe seară, colega mea de cameră stătea pe balcon împreună cu prietenul ei și vecinul s-a apucat să strige la ea cerându-i să ne luăm catrafusele de pe acoperiș. S-a iscat o altercație în care toată lumea țipa. Cealaltă colegă de cameră s-a înfuriat și a intrat în stare de război, punând la cale tot felul de acțiuni cum ar fi să asculte muzică foarte tare toată noaptea, cu singurul scop de a-l săcăi pe vecin.

Eu m-am speriat totuși, vecinul ar fi putut chema autoritățile municipale, ceea ce însemna să ne luăm la revedere de la acoperiș. Așa că am încercat altfel.

A doua zi am cumpărat o plantă și i-am atașat un bilețel: «Salut, propun să stăm de vorbă, acesta este numărul meu de telefon», ceva de genul acesta. Am sunat la ușa vecinului, așteptându-mă să mă întâmpine cu scandal, numai că eram pregătit să-l «omor cu drăgălășenie», acesta era răspunsul meu tactic. Vecinul a deschis și, când a văzut planta, s-a înmuiat. A fost luat complet prin surprindere de cadou, pentru că și el se așteptase tot la război.

Văzând toate acestea, mi-am dat seama că nu eram decât doi oameni care încercau să se descurce cum puteau mai bine în situația aceea dificilă. Până la urmă am stat de vorbă îndelung și am descoperit că aveam multe în comun: amândoi ascultam muzică și aveam aceeași părere în multe privințe. Era tatăl a trei fete pe care le creștea singur, una dintre ele suferea de sindromul Down, iar munca lui suferea serios din cauza izolării, de aceea era foarte stresat și speriat de situație, pentru fetele lui.

Mai târziu mi-a scris un text lung pe care îl pot rezuma în felul următor: «Îmi pare rău pentru reacția mea, am greșit, tu ai avut dreptate.» Locuia în vecinătate de 18 luni și până atunci nu mai stătusem niciodată de vorbă. Acum, datorită plantei, am stat de vorbă și amândoi am făcut tot ce am putut ca să fim niște vecini buni."

4.4. Cum să abordezi oamenii dificili

Să urmărești cu fermitate rezultatul implică și abilitatea de a aborda oamenii dificili, pentru că altfel riști să izbucnești în lacrimi la cea mai mică mârâială a lor și rezultatul s-a dus.

Sunt convins că în lumea ta nu există oameni dificili, dar în cazul ipotetic în care ar exista, ce ar trebui să faci?

Este important să înțelegi de unde vine comportamentul dificil, iar oamenii recurg deseori la asemenea comportamente din rațiuni tactice, după ce au constatat că acestea au funcționat în trecut. Dacă le vei arăta că nu funcționează și cu tine, va fi inutil să le mai folosească.

De exemplu, la un moment dat, am avut la curs un delegat foarte înalt și impunător. Când l-am întrebat ce aștepta de la curs, a spus că îl interesau abilitățile de negociere. A adăugat: „Cred că sunt deja un negociator bun. Dacă cineva nu este de acord cu mine, mă aplec puțin în față și celălalt devine imediat cooperant! Dar, a continuat el, acest lucru nu funcționează întotdeauna și atunci nu mai știu ce să fac."

Iată lecția: dacă cineva este nepoliticos sau agresiv, sau manipulator, sau ceva de genul acesta, explicația constă, de obicei, în constatarea că acest fel de a fi a funcționat pentru acea persoană. Dacă nu-i permiți să aibă efect și asupra ta, celălalt va trebui să se comporte altfel.

11 MODALITĂȚI DE A REACȚIONA ÎN CAZUL UNUI COMPORTAMENT DIFICIL

Bismarck a spus: cu un gentleman comportă-te ca un gentleman și jumătate, cu un pirat, ca un pirat și jumătate. Ceea ce nu diferă prea mult de abordarea noastră dual, care combină tehnica echipei SWAT cu aceea a negociatorului blând din cazurile de răpiri de persoane. Numai că nu trebuie să exagerăm aspectul dual, ci putem fi mult mai nuanțați. Am putea:

1. Să ignorăm comportamentul agresiv.
2. Să calmăm interlocutorul fiind amabili.
3. Să-l invităm la o discuție într-un cadru neoficial.
4. Să-l invităm la o discuție în public.
5. Să abatem atenția interlocutorului sau să schimbăm subiectul.
6. Să luăm o pauză.
7. Să lăsăm situația în seama altui partener.
8. Să amenințăm că ne vom retrage din tranzacție.
9. Să apelăm la umor.
10. Să ne supărăm la rândul nostru.
11. Să arătăm că suntem foarte supărați.

Să facem orice altceva ne trece prin minte care ar putea să ne ajute să ajungem la rezultatul dorit.

Să ne ținem firea și să facem tot ce putem ca să obținem rezultatul pe care îl dorim. Flexibilitatea comportamentală este esențială, pentru că niciodată nu putem anticipa cu exactitate care ar fi cea mai bună abordare: dar, cu cât este mai amplă gama de comportamente pe care le putem aborda, cu atât mai mare este probabilitatea de a avea succes.

Controlul propriei reacții

Desigur, nu este întotdeauna ușor. Când celălalt face ceva ce apasă pe butonul nostru secret, este mai ușor să te superi, să te înfurii, să fii mâhnit, speriat sau să ai alte reacții emoționale cu resorturi profunde. Totuși trebuie să luăm toate măsurile pentru a nu ajunge acolo, pentru că, dacă ajungem, pierdem controlul propriului comportament.

Putem folosi emoțiile, dar trebuie să ne asigurăm că le ținem sub control. Așa cum a spus John Lydon, „Furia este o formă de energie"; dar în egală măsură, după cum a spus Aristotel, „Oricine se poate înfuria – nu e greu; dar să fii supărat pe cine trebuie, cât trebuie, când trebuie, din cauza corectă, într-un scop corect și în mod adecvat – acest lucru nu stă în puterea oricui și nu este ușor."

Doi mari filozofi, de la care avem multe de învățat.

Așadar, cum păstrăm controlul asupra propriei reacții? Să o spunem clar. Da, este greu, dar este ceva ce putem învăța să facem. Uneori vedem ce se întâmplă cu încetinitorul și o parte din noi ne spune să răspundem așa cum facem de obicei, dar altă parte o ia înainte și răspunde oricum. Nu te simți frustrat: suntem într-un proces de învățare și deja ai avansat devenind mai bun.

Cheia este să conștientizezi. Să conștientizezi ce se întâmplă și, mai ales, *cum* ți se întâmplă ție. Toți avem propriile declanșatoare și propriile răspunsuri nefolositoare și cu cât înțelegem mai bine procesul lor de desfășurare în fiecare fracțiune de secundă, cu atât mai eficient putem interveni pentru a le preveni.

SUPER PONT

Ieși pe balcon. De ce să ieși pe balcon? Ca să-ți imaginezi că te afli într-un cinematograf și ai loc la balcon și privești pe ecran propria ta situație. Din această perspectivă, a privirii „unui film pe perete", poți desprinde singur sfaturi despre cea mai bună cale de abordare.

SUPER PONT

Pregătește de la început un răspuns. Dacă anticipăm la timp că va exista un declanșator al unei situații, putem lua măsuri pentru a-l evita sau pentru a răspunde într-un alt mod atunci când se declanșează o anumită situație.

Îi putem da un nume reacției noastre (spaimă, ego, pitic pe creier, copil interior, spirit de autoapărare), ea devenind astfel o entitate rezolvabilă și putem chiar să o aducem în discuție cu cealaltă persoană, ceea ce ne va permite amândurora să-i facem față.

În permanență, dar în permanență, în permanență trebuie să avem în vedere rezultatul pe care îl urmărim și să ne întrebăm ce comportament are cele mai multe șanse de a ne ajuta să-l obținem.

Este util să nu uităm că reacția celuilalt nu este personală. Ar putea *părea* personală, dar de fapt este dictată de situație și de dorința lui de a obține rezultatul pe care și l-a propus. Tu nu ești decât cel ce stă în calea obținerii rezultatului său (așa vede el problema) și de aceea reacția lui pare îndreptată împotriva ta. Nu este decât o tactică, iar celălalt a constatat cu alte ocazii că ea funcționează.

Timpul, marele vindecător

Timpul ajută și el, de aceea este mai ușor să-ți controlezi reacția atunci când comunici prin e-mail. Nu răspunde pe loc: lasă-ți timp să te calmezi înainte să apeși pe butonul de trimitere.

În ceea ce mă privește, am constatat că starea mea de spirit trece prin mai multe etape de escaladare. Poate că la început sunt furios și probabil că prima mea ciornă va cuprinde înjurături, dar acestea dispar din a doua ciornă și sunt înlocuite cu sarcasm. Cea de a treia poate avea o logică usturătoare, dar până la urmă, ultima ciornă poate readuce puțină căldură și numai această variantă are șanse de a convinge.

3 MODALITĂȚI DE A-ȚI CONTROLA REACȚIA

Dacă într-adevăr avem la dispoziție timp înainte de a răspunde, putem recurge și la alte strategii care să ne ajute să ne schimbăm dispoziția.

1. **Imaginează-ți prietenul în situația ta, ce l-ai sfătui să facă?**
2. **Fă o listă a argumentelor pro și contra rămânerii în starea în care te afli și o listă similară cu posibilități de atingere a scopului celor cinci întrebări cu „de ce."**
3. **Sună un prieten și discută situația cu el.**

În loc să stăm și să fierbem de indignare, toate acestea ne vor ajuta mai mult să ne atingem scopul.

Învață de la homari

Probabil că cea mai bună cale este totuși să anticipăm comportamentul și în felul acesta să nu întâlnim oameni dificili prin preajmă. Iar dacă facem tot ceea ce am discutat până

acum – ţintim sus în beneficiul ambelor părţi la nivelul lui „De ce?", ştim pe dinafară cu ce ne confruntăm, dovedim o perspectivă necondiţionat pozitivă, ascultăm cu atenţie punctele de vedere ale celuilalt şi în acelaşi timp dovedim noi înşine putere şi fermitate – reducem probabilitatea oricărui comportament dificil.

În această privinţă putem învăţa multe de la homari; de fapt de la viaţa lor sexuală. Homarii, după cum ştim, au o carcasă dură şi noduroasă, care îi protejează şi care le pune o problemă: îi împiedică să facă sex. Este ca şi cum oamenii ar încerca să facă sex îmbrăcaţi în costume de scafandru. Nu este uşor. Se pare.

Pentru a rezolva problema, femela îşi scoate carcasa când este pregătită de reproducere. Dar apar complicaţiile – acum nu mai are nicio protecţie şi ştim cu toţii că sexul este ceva periculos. Pentru femela homar, sexul neprotejat poate însemna să fie mâncată de iubitul ei. La oameni nu se întâmplă, de obicei, dar la homari, da.

Cum se descurcă homarul obsedat de sex în această situaţie? Ei bine, femela foloseşte arme chimice: ea pulverizează un feromon în adăpostul homarului mascul, care îl face pe acesta mai puţin agresiv. În acest moment, femela poate renunţa la scut şi face ce are de făcut, sigură că masculul nu o va ataca înainte de a apuca ea să-şi formeze un scut nou.

Acea substanţă chimică este varianta de oxitocină a homarului.

Profesorul Paul Zak[24] este unul dintre întemeietorii domeniului neuroeconomic şi unul dintre primii oameni care au recunoscut importanţa oxitocinei în procesul construirii încrederii. Cunoscută uneori ca „substanţa chimică a legăturii," ea este probabil factorul care o leagă pe mamă de copilul

nou-născut. Este totodată substanța chimică ce ajunge la tavan atunci când doi oameni se întâlnesc și se îndrăgostesc. Și continuă să acționeze timp de cinci până la șapte ani. Ceea ce explică multe în viața mea.

S-a dovedit că oxitocina este substratul chimic al încrederii.

Experiențele lui Zak au arătat o corelație directă între nivelurile de oxitocină și gradele de încredere și generozitate, deopotrivă. Este vorba despre context, desigur, și există nuanțe – substanțele neurochimice sunt extrem de complicate. Dar Zak a arătat că, în jocurile economice dezvoltate pe bază de încredere, generozitatea a crescut cu 80 la sută sub influența oxitocinei.

Prin urmare, ce determină creșterea sau descreșterea acestor niveluri și putem face ceva pentru a crește nivelul de oxitocină al celuilalt, astfel încât să avem mai multă încredere în el?

În primul rând, unele lucruri pot avea un impact negativ. Zak a desfășurat un experiment la o nuntă, ocazie cu care a măsurat nivelul inițial de oxitocină al fiecărui participant, apoi l-a măsurat din nou în ziua evenimentului și a constatat că oxitocina fiecăruia a crescut direct proporțional cu gradul de apropiere familială dintre fiecare participant și mireasă. Adică, cea mai mare valoare de creștere a avut-o mireasa, apoi mama miresei și așa mai departe. Cu o singură excepție.

Mirele!

Ca să fim drepți cu mirele, nivelul lui de oxitocină a crescut, într-adevăr, dar nu atât de mult pe cât ne-am fi așteptat conform modelului nostru. Explicația constă în faptul că testosteronul lui a crescut, doar mirele era omul zilei, iar testosteronul este un inhibitor al oxitocinei. Prin urmare, tot ce stimulează testosteronul va influența negativ încrederea:

comportamentul concurențial, comportamentul macho, prea mulți bărbați în preajmă!

Dacă însă vrei să mărești nivelul de oxitocină al unei persoane, s-a dovedit că una dintre cele mai simple modalități este să arăți încredere prin comportamentul tău față de acea persoană.

Unul dintre jocurile pe care le-a studiat Zak în domeniul economiei a fost Jocul încrederii. În cadrul acestuia, Persoana A primește 10 dolari și i se spune că poate da o parte din această sumă Persoanei B. Tot ce dă își va tripla valoarea și apoi Persoana B poate decide să păstreze toți banii sau să dea o parte din ei înapoi. Persoana A trebuie să aibă încredere în generozitatea Persoanei B.

Când Persoanei B i s-a arătat încredere, aceasta a restituit cu 50 la sută mai mult decât atunci când a primit banii aleatoriu, de la un calculator. Mai mult, corelația a fost liniară. Cu cât i s-au dat mai mulți bani (adică, cu cât încrederea în el a fost mai mare), cu atât nivelul de oxitocină al primitorului a crescut mai mult.

13 LUCRURI CARE POT MĂRI NIVELUL DE OXITOCINĂ

Mărește nivelul de oxitocină și de încredere al unei persoane:

1. **Arătându-i că ai încredere în ea.**
2. **Cu o atingere adecvată (de exemplu, o atingere ușoară a cotului).**
3. **Cu o discuție pentru stabilirea relațiilor.**
4. **Spunând o poveste emoționantă.**
5. **Prin jocuri prietenoase.**
6. **Stând împreună la o bârfă.**

7. Dansând.
8. Înconjurându-vă de oameni prietenoși.
9. Având în preajmă animale de companie.
10. Găsind puncte comune.
11. Oferind bomboane, vin roșu, alimente grase sau alte alimente gustoase.
12. Punând accentul pe colaborare și scopuri comune.
13. Folosind în adresare cuvinte precum „noi".

Toate acestea au arătat, cu prilejul unor studii diverse, că sporesc nivelurile de oxitocină. Poate că nu toate pot fi aplicate în contextul în care te găsești, dar cu cât există mai multe elementele de acest fel, cu atât mai bine.

Leslie John, profesoară la Harvard Business School, a constatat în studiile sale asupra detectării minciunilor că un comportament prosocial din partea noastră conduce la un comportament mai bun al celuilalt.[25] De exemplu, ea a constatat că oamenii îi vor minți mai puțin pe cei care le plac și în care au încredere sau dacă cineva împărtășește cu ei informații sensibile (le arată încredere, cu alte cuvinte).

Trebuie să creşti nivelul de oxitocină, să creşti nivelul de încredere, să descreşti comportamentele dificile.

4.5. Doctore, fă-te bine mai întâi pe tine

Înainte de a spune despre cineva că este problematic, poate că problema se află chiar la noi. Am o prietenă care este foarte sensibilă la oamenii care fac zgomot atunci când mănâncă și îi găsește oriunde se duce: eu sunt tot acolo și nu observ nimic.

Dacă ești foarte sensibil la oamenii dificili, de ei vei avea parte.

De multe ori începem o discuție așteptând să ajungem la ceartă și, ce să vezi? Chiar ajungem să ne certăm. Poate că, dacă ne-am fi așteptat la o discuție calmă, *acolo* am fi ajuns.

Când aveam puțin peste 20 de ani, eram într-o relație destul de înverșunată. Ne certam aproape în fiecare seară: eu spuneam ceva, ea răspundea tăios, eu continuam la fel de tăios și așa mai departe. Sunt sigur că știi scenariul.

Apoi s-a întâmplat că într-o vineri m-am dus la apartamentul ei, pregătit pentru o altă noapte cu scântei. Am revăzut în gând toate controversele pe care urma să le avem și m-am înfuriat chiar înainte să fi ajuns.

Mi-am dat seama că așa făceam de fiecare dată, așa că m-am hotărât să mă comport diferit în seara aceea. Am decis că n-o voi lăsa să se lege de mine, că voi fi permanent în bună dispoziție, indiferent ce spune ea. Mi-am propus să ignor toate remarcile țepoase și dacă (sau când, așa cum mă așteptam) devenea prea mult, urma să plec și gata. Intenționam să nu spun nimic la plecare, să zâmbesc pur și simplu și să-mi iau haina. Și basta.

Am bătut la ușă. Ea a deschis cu un zâmbet larg, într-adevăr bucuroasă să mă vadă. Am spus amândoi ceva drăguț despre cum arăta celălalt, am râs împreună despre diverse lucruri și am petrecut o seară agreabilă. Fără ceartă. Am învățat o lecție importantă.

Comportamentul celuilalt depinde parțial de ceea ce aduci tu în relație. Dacă tu însuți vii cu un comportament dificil (știu, este puțin probabil), vei obține același lucru, dar înmulțit. Dacă vii însă cu ceva pozitiv, vei primi de asemenea același lucru.

SUPER PONT

Dacă îți dai seama că ești deja supărat pe cineva înainte de a întâlni persoana respectivă, probabil că totul se petrece în mintea ta și nu în lumea reală. Poți, în schimb, să-ți imaginezi că întâlnirea va decurge foarte bine, că celălalt va răspunde pozitiv și că toți vor fi mulțumiți de rezultat. Dacă procedezi așa, cresc șansele ca situația să decurgă exact în acest fel.

Prin urmare, dacă șeful ne urăște și ne dă de lucru mai mult decât permit legile fizicii, dacă colegul ne blochează în tot ce facem sau ne închipuim că facem, dacă directorul financiar ne taie bugetul la sânge, cu zâmbetul pe buze și dându-le mai mulți bani tuturor celorlalți, în loc să scoatem tunurile sau să ne închidem la toaletă, poate ar fi mai înțelept să ne gândim la o strategie nouă și să venim chiar noi cu mai multă energie pozitivă.

Steven Spielberg povestește că la 13 ani a fost agresat la școală de un copil mai mare. Nu a răspuns luând-o la fugă sau devenind agresiv. În schimb, l-a invitat pe agresor să joace

rolul unui erou de război în filmul la care lucra. Cei doi au devenit prieteni.

Nevoia de a fi în siguranță și din punct de vedere psihologic

După cum am văzut, nu este ușor, creierul ne este invadat de emoții negative și intrăm în modul „luptă sau fugi", o strategie pe care am dezvoltat-o de sute de milioane de ani și care, ca să fiu cinstit, ar trebui revizuită.

Dacă modul tău de a reacționa decurge din „luptă sau fugi", celălalt nu se va simți în siguranță din punct de vedere psihologic și nu se va regăsi în situația de a avea o minte deschisă pentru schimbare.

Ce este important? Să le arăți cât ești de supărat? Să te răzbuni? Bineînțeles că nu; important este să obții rezultatul dorit, iar deturnarea emoțională cu siguranță te va sabota.

Prin urmare, trebuie la rândul tău să iei măsuri pentru a fi în siguranță din punct de vedere psihologic, astfel încât să poți veni cu o energie pozitivă. Ai grijă de propria ta stare de bine și stimă de sine.

Spunem și de această dată că puterea de care dispunem este importantă – nu ca să o folosim împotriva celeilalte persoane, ci ca să o folosim *în beneficiul* ei (și de asemenea al nostru, așadar). Propria putere ne dă un sentiment de securitate, care va atrage mărinimie și nu agresivitatea izvorâtă din teamă.

Trecând de la frică la mărinimie, de la învinuire la sprijin, trecem totodată de la efect la cauză. Ne place să învinovățim, dar puterea ne scade.

Când învinovățim, ne situăm pe partea de efect a ecuației: ne confruntăm cu o problemă și aceasta depinde de

capacitatea limitată a celuilalt (din perspectiva vinei pe care o vedem noi) de a o rezolva. Renunțând la vinovăție, avem posibilitatea să trecem la partea de cauză a ecuației: acum ne putem asuma responsabilitatea obținerii rezultatului pe care îl dorim.

Renunțarea la învinuire ne crește puterea în lume.

SUPER PONT

Ia tot ce-ți trebuie pentru a te simți în siguranță și puternic, astfel încât tu, la rândul tău, să-i dai celuilalt putere, iar el să se simtă, de asemenea, în siguranță.

Ar trebui să-mi cer scuze?

Mărinimia nu este o slăbiciune, este o forță. La fel, a-ți cere scuze poate părea o slăbiciune, dar în realitate poate proveni din putere.

În lumea comercială a-ți cere scuze este considerat adesea o practică periculoasă, deoarece poate indica recunoașterea responsabilității și, în consecință, ar putea duce la o plângere legală împotriva ta. Lucrurile sunt mai complicate decât atât. Un studiu[26] efectuat în 2004 de Fiona Lee și colegii ei de la Universitatea din Michigan a constatat că firmele care și-au cerut scuze pentru o greșeală au avut mai mult succes la bursă decât cele care nu și-au cerut. Un alt studiu efectuat de Ben Ho și Elaine Liu a constatat că mai puțini doctori au fost dați în judecată, dacă și-au cerut scuze.[27]

Scuzele trebuie să fie însă complete. Într-un experiment s-au prezentat scenarii identice, dar rezolvările fie nu au

conținut scuze, fie au conținut scuze parțiale (au exprimat simpatie, dar fără asumarea responsabilității) sau scuze complete, cu asumarea totală a responsabilității.

Când nu s-au exprimat scuze, 52 la sută au acceptat oferta, dar când s-au prezentat scuze parțiale, numărul acceptărilor a scăzut la 35 la sută. Iar 73 la sută au acceptat scuzele complete. Uber a obținut rezultate asemănătoare când a făcut un amplu experiment despre scuze.[28] Sub conducerea economistului-șef, profesorul John List, au fost trimise e-mailuri cu diferite tipuri de scuze unui număr de 1,6 milioane de pasageri din baza de date, care ajunseseră la destinație cu întârziere. Scuzele parțiale, în care nu era asumată responsabilitatea, nu au avut nicio importanță în comparație cu grupul de control. Însă scuzele complete, însoțite de un cupon de 5 dolari drept compensație, au avut ca rezultat creșterea numărului de utilizări ale mașinilor Uber față de perioada anterioară erorii.

Am lucrat la un moment dat cu niște avocați cu valoare netă mare. Erau implicați într-un caz de divorț în care una dintre părți cerea 100 de milioane de dolari, iar partea cealaltă oferea zero. Eu am presupus că o scuză ar valora dintr-un foc 50 de milioane.

Dacă așa obții rezultatul pe care îl dorești, de ce nu? Uneori trebuie să treci peste tine însuți înainte de a avea câștig de cauză.

Puterea smereniei

Toate acestea indică un singur lucru: smerenia, smerenia intelectuală. Până la urmă, poate că greșim. Eu am crezut în Moș Crăciun, probabil că și tu; presupun că acum nu mai

crezi. Chiar adult fiind, mi-am schimbat părerea de multe ori. Poate că trebuie să-mi schimb opinia și în legătură cu convingerea de acum, pe care o strig în gura mare de la tribună și pentru care dau cu pumnul în masă.

Așa cum spune despre Hollywood scenograful William Goldman, câștigător al Premiului Oscar, „Nimeni nu știe nimic".

Ai putea crede că cele trei doctorate ale tale îți dau dreptul să ignori smerenia, dar, foarte interesant, prejudecata că „nu am prejudecăți" tinde să se manifeste mai frecvent la oamenii inteligenți, decât la ceilalți. Plus că va exista întotdeauna efectul Dunning-Kruger.

Efectul Dunning-Kruger este o comoară în rândul prejudecăților cognitive și arată că oamenii cu abilități scăzute tind să-și supraestimeze competența pentru o anumită sarcină. În termeni mai meschini, proștii sunt prea proști ca să-și dea seama că sunt proști.

Dar, înainte să începem să râdem și să arătăm cu degetul spre alții, prima regulă în Clubul Dunning-Kruger este că nimeni nu-și dă seama că face parte din Clubul Dunning-Kruger. A doua regulă este că toți suntem în acest club.

Ray Dalio, fondatorul celui mai mare fond speculativ din lume, Bridgewater Associates, identifică două obstacole-cheie care ne împiedică să obținem rezultate bune și le descrie foarte bine în excelenta sa carte *Principles: Life and Work**.[29]

Primul este punctul mort pe care îl avem cu toții, pentru că niciodată nu putem studia un subiect suficient de mult încât să-l cunoaștem în întregime. În pofida experienței și

---

* În limba română, cu titlul *Principii. Învață să obții cât mai mult din fiecare efort pe care îl depui!* (*n. red.*)

siguranței noastre, nimeni nu poate ști totul. Cel de-al doilea este egoul, pe care, tot așa, îl avem toți și care este ghidat de procese profunde desfășurate în creierul nostru, iar acestea urmăresc să ne facă să ne simțim în siguranță.

Răspunsul este același pentru ambele: deschidere radicală a minții. Fii permanent conștient că s-ar putea să greșești, că în ciuda tuturor certificatelor și diplomelor care îți ies pe urechi, alții îți pot arăta lucruri despre care habar n-ai avut, oricare ar fi nivelul lor de salarizare. Înlocuiește nevoia de a avea dreptate cu bucuria de a învăța ce este cu adevărat corect, conștient că procesul de învățare nu se sfârșește niciodată.

SUPER PONT

Fii deschis față de ideea că ai putea greși. Întreabă-te ce ar demonstra acest lucru. Abordând lucrurile astfel vei avea mai mult succes decât dacă pornești de la ideea că ai dreptate.

Smerenia nu înseamnă să fii moale sau slab, nu înseamnă lipsă de ambiție, nu înseamnă timiditate. Înseamnă doar să-ți dai seama că ceea ce crezi că este adevărat s-ar putea să nu fie totuși așa. Aceasta este o sursă de putere, îți dă posibilitatea să descoperi soluții reale, pe care altfel nu le-ai căuta.

Philip Tetlock a constatat în urma unor cercetări privind marii previzioniști[30], că succesul previziunilor legate de rezultate viitoare depinde mai puțin de informații sau cunoștințe despre subiectul în cauză și mai mult de capacitatea ta de a accepta greșeala și de a-ți actualiza convingerile.

Cel mai mare și mai deștept dintre noi...

... nu este, de fapt, chiar atât de mare sau de deștept.

Tipic, persoana implicată într-un conflict are mai puțin de doi metri înălțime, trăiește pe o planetă cu circumferința de 25.000 de mile și primește toată energia de la un soare aflat la o distanță de 93 de milioane de mile. Iată o mulțime uriașă de certăreți descriși din cap până în picioare.

Iar în galaxia noastră se află 200 de miliarde de stele asemănătoare și sunt 125 de miliarde de galaxii în universul pe care îl cunoaștem. Cum au spus Powell și Pressburger: „Acesta este universul. Mare, nu-i așa?"

Ah, și unii fizicieni bănuiesc că există un număr infinit de universuri. Iată ceva cu adevărat mare.

Așa că, fii smerit! Lumea este mai mare decât tine. Egoul hipersensibil se trage din slăbiciune; puterea îți permite să fii smerit și smerenia este, la rândul ei, putere.

Au pus capăt războiului civil

Juan Fernando Cristo, avocat și politician columbian și fost președinte al Senatului Columbiei. A fost ministru de Interne între 2014-2016, în timpul negocierilor cu FARC și a jucat un rol major în aceste negocieri.

I-am luat un interviu domnului Cristo, care mi-a spus că se afla la Atena, ca ambasador al Columbiei în Grecia, când a aflat groaznica veste că tatăl lui a fost asasinat de forțele columbiene rebele. Desigur, a fost extrem de dureros, abia sărbătoriseră împreună cea de-a treia aniversare a fiicei sale, iar acum afla că nu-l va mai vedea niciodată. S-a întors zburând cu avionul de la Atena la Frankfurt și de la Frankfurt la Bogotá și pe drum a avut tot timpul să se gândească la acest lucru, o mulțime de gânduri, iar el trebuia să decidă cum să

răspundă. Mi-a spus că îi venea să-i urască pe cei care făcuseră asta, dar nu era sigur că era calea potrivită.

Șaptesprezece ani mai târziu, în calitate de ministru de Interne, se afla în situația de a negocia cu gherilele FARC și desigur, în fața propriei istorii. Negocierile în caz de război civil sunt cele mai dificile dintre toate, iar discuțiile înaintau greoi, dar președintele Santos a crescut presiunea fixând un termen- limită. Munceau fără întrerupere încercând să ajungă la un acord, diferiți oameni așezați la diferite mese, discutând părți diferite din acord. Au existat discuții formale, discuții la cină, discuții pe coridor.

Așa a ajuns să-i cunoască pe membrii gherilei ceva mai bine. Au discutat despre politica FARC, despre familiile lor, despre istoriile lor de viață. A spus că a fost extrem de edificator să-i vadă pe oamenii aceia, pe care îi cunoscuse din presă doar ca criminali și autori de fapte oribile, să le vadă latura umană.

S-a dovedit că voiau puțină demnitate în acord, puțină liniște în ultimii ani ai vieții lor, să-și trăiască acei ani alături de familii, de soții, de copii. Dar le era foarte frică, credeau că semnătura lor pe acord însemna condamnarea la moarte: „Vom semna, dar suntem siguri că ne vor ucide."

Așa că s-a introdus în acord un capitol special referitor exact la acest lucru. Au înființat un „corp de securitate și protecție" în cadrul Serviciului Național de Protecție, cu misiunea specială de a-i păzi și a veghea asupra siguranței lor. Acesta a fost în cele din urmă cel care a permis instaurarea păcii.

În 2017, după 55 de ani de război, FARC a renunțat la arme și le-a predat Națiunilor Unite, într-un moment istoric incredibil.

Domnul Cristo mi-a spus că în avionul care îl ducea acasă de la Atena a hotărât să nu caute răzbunare, să nu trăiască cu inima plină de ură, ci să lucreze pentru reconciliere și pace în țara sa. Și familia lui, mama, frații, toți au hotârât la fel, să nu trăiască în trecut pentru tot restul vieții, ci dimpotrivă, să-și folosească experiența pentru a alimenta munca în sprijinul păcii.

„Bunăstarea țării mele, mi-a spus el, pacea țării mele, viitorul țării mele au fost mai importante decât nevoia noastră de răzbunare."

A fost interesant să-mi spună că nu i-a fost ușor, dar că și-a dat seama că aceasta era decizia corectă, nu numai pentru țară, dar și pentru familia lui și pentru el însuși. Fiica lui avea trei ani și curând după aceea a venit și un băiat. El nu voia ca ei să trăiască în țara în care trăise el. Trebuiau să trăiască într-o țară diferită, o Columbie diferită, în care este pace. Răzbunarea nu-i ajuta pe copiii lui, nu-l ajuta nici pe el. A fost o decizie în spirit practic.

„S-a petrecut acum 24 de ani. În fiecare an de atunci îi scriu o scrisoare tatălui meu și o public într-un ziar. Și în fiecare an îmi spun că a fost decizia corectă."

În concluzie

Puterea poate fi utilă atunci când se pune problema de a schimba opinia cuiva, pentru că îți dă siguranța psihologică de care ai nevoie pentru a fi mărinimos.

- Dezvoltă-ți puterea
  Nu ca să o folosești, ci tocmai ca să nu fie nevoie să o folosești. Cu cât ești mai puternic, cu atât cealaltă parte va deveni mai dispusă să colaboreze.
- Puterea poate însemna multe lucruri
  Fii creativ în privința surselor tale de putere și nu uita că este vorba despre puterea personală așa cum este și despre toate celelalte.
- Fii ferm în privința rezultatului, dar blând în abordare
  Rămâi concentrat asupra țintei și fii flexibil în atingerea ei. Ar putea însemna să spui un *nu* hotărât și ar putea însemna de asemenea să fii dispus să pleci, renunțând la înțelegere. În acest din urmă caz, nu pleca prea repede – evaluează dacă alternativa este mai bună decât înțelegerea din prezent, din perspectiva rezultatului definit cu ajutorul întrebărilor „De ce?"

- Abordarea oamenilor dificili
  Nu interpreta comportamentul celuilalt dintr-un punct de vedere personal. Comportamentul dificil este o simplă informație: gândește-te la rezultat și, în lumina comportamentului celuilalt, evaluează cum îl poți obține cel mai bine și ce opțiuni ai.
  Este mai bine să previi comportamentul dificil decât să te confrunți cu el și, de aceea, construiește relația și construiește încredere, împiedicând astfel problema să mai apară.

- Comportamentul celuilalt este adesea determinat de comportamentul tău
  Gândește-te în ce fel contribui tu la comportamentul dificil al celuilalt și încearcă să vii cu o atitudine mai pronunțat pozitivă. Aceasta va atrage probabil o atitudine pozitivă și din partea celeilalte persoane.

- Ocupă-te de deturnarea emoțională
  Creierul nostru poate fi ușor deturnat emoțional și, chiar dacă indignarea ne poate face plăcere, ea nu ne ajută să ne atingem ținta. Mai bine rămâi concentrat pe ceea ce urmărești să obții, pentru că acest lucru te va ajuta să-ți gestionezi răspunsul mai eficient.

- Smerenia înseamnă putere
  Nu suntem atotștiutori; smerenia este cea mai bună cale de a înțelege o lume mult mai mare decât noi. Ea poate însemna generozitate, poate însemna a-ți cere scuze. Amândouă izvorăsc din putere și amândouă înseamnă la rândul lor putere.

De pe această poziție de putere poți fi sigur că, lucrând cot la cot cu celălalt, poți găsi o soluție care să mulțumească pe toată lumea.

5 Colaborează pentru a găsi soluția împreună

5.1. Nu există soluție pentru o singură persoană

Dacă vrei ca celălalt să-și însușească soluția, el trebuie să fie implicat în găsirea ei.

Spune cuiva să tundă gazonul acum și s-ar putea să primești un refuz categoric. Dar implică-l în găsirea soluției și s-ar putea să afli că are altceva de făcut în clipa aceasta, dar că va tunde gazonul mai târziu. Minunat, ți-ai obținut rezultatul.

Funcționează acasă și funcționează de asemenea în afaceri. De exemplu, în ultimii ani, marketingul s-a deplasat înspre creativitatea comună, deoarece o mai mare implicare a consumatorului în dezvoltarea unui brand duce la creșterea loialității față de brandul respectiv, precum și la o mai mare capacitate de valorificare a cunoașterii consumatorului.

Într-un context paralel, Sistemul Național de Sănătate* încurajează pacientul să se implice în deciziile legate de propria

---

* Din Marea Britanie (*n. trad.*)

sănătate și îngrijire, deoarece dovezile arată că, în consecință, pacientul va face următoarele:

- va fi mai mulțumit de serviciile pe care le primește
- va regreta mai puțin deciziile pe care a fost ajutat să le ia și probabil va fi mai înclinat să spună că deciziile adoptate i s-au potrivit
- va depune mai puține reclamații decât cei care nu au fost implicați în luarea deciziilor.[31]

În concluzie, fă-l pe celălalt să vină cu soluția.

Reformulează ca proces de colaborare și rezolvare a problemelor

Într-o negociere, pentru a obține un rezultat sustenabil, trebuie să trecem de la abordarea de școală veche a luptei la baionetă, în care cel mai puternic câștigă, și să o reformulăm ca proces de colaborare și rezolvare a problemelor, în care problema este:

- tu ai un rezultat în minte; el are un rezultat în minte
- tu ai constrângeri reale; el are constrângeri reale
- tu ai resurse pe care le poți pune pe masă; el are resurse pe care le poate pune pe masă.

Scoate toate acestea la vedere și colaborați pentru a rezolva ecuația, astfel încât toate părțile să obțină rezultatul dorit. Ținând cont de constrângeri, dar ținând cont și de resurse. Cu alte cuvinte, colaborați pentru a crea o soluție care să răspundă nevoilor tuturor și atunci vei putea avea încredere că soluția va fi aplicată.

SUPER PONT

Dacă vei face să pară că ideea este a celuilalt, el se va bate pentru ea.

La fel se întâmplă într-o discuție politică: este vorba tot despre identificarea problemei ce trebuie rezolvată, a rezultatelor dorite, a constrângerilor și resurselor și apoi despre a decide care este soluția cea mai bună.

Și, din nou, nu vei ajunge la cea mai bună soluție până ce nu vei identifica clar părțile ecuației. Cele mai multe conversații de acest fel nu duc nicăieri, pentru că fiecare susține idei diferite. Este mult mai bine să găsești un punct comun asupra căruia părțile să se înțeleagă și să pornești de acolo.

Prietenul 1, oponent politic: Măcar putem fi de acord că amândoi vrem să facem lumea un loc mai bun.

Prietenul 2, oponent politic: Da. Și cea mai bună cale de a face acest lucru este să stimulăm economia.

Prietenul 1, oponent politic: Așa este, atât timp cât facem acest lucru în mod cinstit și sustenabil.

Prietenul 2, oponent politic: Corect. Ceea ce înseamnă că...

Desigur, toate acestea ar putea însemna o modificare a poziției *tale*, dar nu ar fi grozav? Înseamnă că tocmai ai învățat ceva nou.

Să treci din nou pe primul loc

După cum am văzut, totul se bazează pe faptul că tu ai fost primul în adoptarea acelor comportamente pe care ai vrea să le manifeste cealaltă persoană, de exemplu a asculta cu atenție și a fi dispus la schimbarea opiniei.

Același lucru este valabil și în privința împărtășirii informațiilor. Predomină mitul că, cel puțin într-o negociere, nu este bine să împărtășești informațiile pe care le ai, pentru că celălalt le va folosi împotriva ta. În realitate, cu cât împărtășești mai multe informații, cu atât mai bună va fi soluția la care veți ajunge.

Desigur, tu, pentru că ești un cititor deosebit de inteligent și bun cunoscător, știi că este important să împărtășești informațiile, dar celălalt ar putea fi mai convins că este un mit. Încă o dată, trebuie să fii un exemplu. Nu-l poți învinui pe celălalt că înșală sau că nu spune totul, dacă și tu faci la fel.

Colaborarea este o investiție

Dacă vom lucra în acest spirit al colaborării pentru rezolvarea problemelor, nu numai că vom rezolva situația cu care ne confruntăm, dar vom și stabili o relație mai bună pentru viitor.

În 1978, președintele Sadat al Egiptului și prim-ministrul Begin al Israelului au semnat acordurile istorice de la Camp David și, făcând acest lucru, au găsit o cale de a colabora. Un an mai târziu, au semnat un tratat de pace care a pus capăt unui război de 31 de ani. Sinaiul a fost demilitarizat, s-au stabilit relații diplomatice, au fost anulate boicoturile și s-a reluat comerțul. Doi dușmani de moarte au devenit aliați: o alianță care continuă și în ziua de astăzi.

Dușmanul tău de moarte ar putea deveni aliatul tău, ce zici?

Nu te mai lega de identitatea celuilalt!

Nimic nu va pune capăt mai repede colaborării decât amenințarea cu privire la sensul identității celuilalt. Cu toate acestea, a face pe cineva să-și schimbe opinia poate face exact acest lucru.

William Zartman, marele învățat în ale negocierii, profesor emerit la Universitatea Johns Hopkins și președinte al Institutului Internațional pentru Pace și Securitate* spune că în niciun caz nu trebuie să negociem un sistem de convingeri: trebuie să negociem *în cadrul* unui sistem de convingeri.[32]

Încercarea de a schimba sistemul de convingeri al celeilalte părți, viziunea ei asupra lumii, identitatea sau stilul ei va dura o veșnicie, dacă nu și mai mult; păstrează-ți energia și lucrează cu ceea ce îți oferă ea.

Dacă ești democrat și stai de vorbă cu un republican sau viceversa, sau dacă ești o persoană provaccinare și stai de vorbă cu o persoană antivaccinare, nu te confrunți doar cu o schimbare de opinie; opinia lui se bazează pe situațiile prin care a trecut în viață, pe prietenii și familia din jur, pe povestea lui de viață, pe sentimentul de sine. Îți urez noroc dacă vrei să schimbi așa ceva!

Iar dacă celălalt simte că îi este pusă în pericol stima de sine, va intra în modul de funcționare tribal, în „eu contra tu". Discuția va deveni personală, ceea ce este o veste foarte proastă pentru tine, dacă încerci să-l faci să-și schimbe opinia.

Prin urmare, stima de sine a celuilalt nu trebuie să fie amenințată.

---

* În original, International Peace and Security Institute (*n. red.*)

3 MODALITĂȚI DE A PROTEJA STIMA DE SINE

1. **Fă legătura între noua convingere și stima de sine.**
2. **Fă legătura între noua convingere și o altă parte a identității celuilalt (de exemplu, aceea de suporter de fotbal, nu de suporter al echipei Manchester United).**
3. **Concentrează-te asupra asemănărilor dintre voi.**

Sora mea mi-a povestit cum a reușit să-i facă pe colegii ei de birou să pună capăt nesfârșitei văicăreli de luni dimineață, implicându-se în discuție și pe urmă spunând: „Vai de mine, cât negativism! Să fim puțin mai optimiști."

Dacă le-ar fi spus să nu mai fie negativi, așa cum sunt sigură că ar fi fost tentată, ar fi ridicat o barieră de tipul „noi împotriva lor" și nu ar fi ajuns nicăieri.

Iar în cazul istoricului acord de la Oslo, una dintre modalitățile prin care negociatorii israelieni și palestinieni au reușit să stabilească o legătură între ei, a fost glumind împreună pe seama gazdelor norvegiene. Este clar că în această privință trebuie să fim precauți și este important să subliniem că norvegienii înșiși au încurajat acest lucru, astfel încât le-a permis părților să micșoreze diferențele de identitate dintre ele și să înmulțească punctele comune.

„Omul acela nu-mi place; trebuie să-l cunosc mai bine"

Așa cum spune acest citat din Abraham Lincoln, rezistența noastră în fața colaborării sau pur și simplu antipatia față de celălalt vine adesea din faptul că nu cunoaștem persoana. Descoper-o și vei vedea că „de fapt nu este chiar așa de rea".

Este un fapt cum nu se poate mai evident în organizațiile de tip siloz. Comentariul de genul „ Vai, echipa X nu este bună de nimic" (unde X înseamnă IT-iștii, serviciul comercial,

financiar, juridic, auxiliar, resurse umane, control de calitate, back office, front office, conducere, filiala de la Paris sau orice altă echipă, alta decât echipa persoanei care face acest comentariu) este simptomatic pentru o structură de acest tip.

Aceste chestiuni dispar aproape instantaneu dacă echipele au ocazia să se întâlnească și să discute între ele. Indiferent dacă acest lucru ar însemna o ocazie de socializare sau deplasarea echipei din India la sediu, pentru o întâlnire cu conducerea, sau doar postarea unor fotografii și biografii pe intranet, toate vor contribui la îndepărtarea barierelor și îmbunătățirea colaborării.

Construiește alianța la fața locului

Dacă vrei să fii convingător, nimic nu va ajuta mai mult decât ca tu și cealaltă persoană să treceți împreună prin situația pe care vrei să o schimbi. În felul acesta construiești o alianță în fața provocării din lumea reală.

În cartea *Influencer: The New Science of Leading Change**[33] autorii descriu cum Mike Wildfong, manager al unei firme de inginerie, a vrut să-și determine angajații să respecte măsuri mai stricte de siguranță a muncii.

Așa că i-a scos la o zi de voluntariat în ajutorul unui fost coleg care avusese un accident de muncă și care trăia din indemnizația de handicap.

Oamenii au petrecut o zi făcând reparații în gospodăria fostului coleg și inițiativa a fost încununată de succes în toate planurile: a fost un ajutor pentru fostul coleg, o experiență de solidaritate pentru echipă și, probabil cel mai important, atitudinea față de siguranța la locul de muncă s-a schimbat din acel moment.

---

* În limba română, cu titlul *Influencerul. Noua știință a tipului de conducere* (*n. red.*)

5.2. Planificarea procesului

Când vine vorba despre a determina o persoană să-și schimbe opinia nu există o baghetă fermecată, dar dacă vrei să-ți maximizezi șansele de succes, ai face bine să planifici procesul și cel mai bine este să-l planifici împreună cu persoana respectivă.

În negocierile de pace complexe, acesta este un lucru esențial. Înainte de începerea discuțiilor vor fi discuții despre discuții, iar în situațiile deosebit de sensibile vor exista chiar și discuții secrete despre discuțiile despre discuții. În felul acesta va rămâne prea puțin loc pentru neprevăzut. Comentatorul negocierilor de pace din Columbia a spus: „Vedem lumina de la capătul tunelului. Problema este că nu avem tunel". Discuțiile despre discuțiile despre discuții pot construi tunelul.

S-ar putea să ai nevoie de o întâlnire preliminară întâlnirii cu persoana a cărei părere vrei să o schimbi, pentru a discuta cum s-ar putea desfășura discuțiile. Sau, ai putea face acest lucru doar cu echipa ta, ca să fii sigur că toată lumea știe ce are de făcut. Un prieten care a lucrat cu o mare firmă de inginerie mi-a povestit că a participat la o ședință cu un posibil partener de afaceri, în care un membru venit de curând a mărturisit: „Suntem foarte bucuroși că stați de vorbă cu noi – nu a mai interesat pe nimeni și suntem cam disperați." Onestitate admirabilă, poate, dar probabil nu a adus niciun

folos cauzei lor. Acesta este genul de neajunsuri ce pot fi evitate printr-o întâlnire preliminară întâlnirii.

Te-ar putea interesa și să lansezi ideile anticipat, astfel încât ele să nu mai vină ca o surpriză. Oamenii își schimbă rareori opinia la primul contact cu o idee, dar, dacă au ocazia să o cântărească mai întâi, cresc șansele să fie de acord cu ea; cresc chiar șansele să pretindă că este ideea lor – un rezultat de care ar trebui să te bucuri.

S-a întâmplat odată să fac pregătire cu două persoane care solicitau același post de conducere, în sistem partajat, într-o organizație publică bine-cunoscută. Aveau câteva idei excelente despre cum puteau să aducă organizația în secolul XXI, dar când i-am întrebat cum va primi aceste idei președintele, principalul factor de decizie, s-au încruntat. Se pare că personajul avea idei foarte conservatoare în această privință. De aceea am dedicat cea mai mare parte a pregătirii discutând despre cum ar putea să-i transmită președintelui ideile înainte de interviu, astfel încât acesta să se convingă de valoarea lor. Cei doi au reușit să identifice câțiva cunoscuți: oameni care ar fi dispuși să le susțină ideile și care urmau să se întâlnească cu președintele, iar lansarea preliminară a ideilor cu ajutorul acestora a devenit baza strategiei lor.

Poartă o meta-discuție

Cum este cu soluția, așa și cu procesul: vei obține rezultate mai bune dacă vei implica cealaltă persoană în definirea procesului. Este ceea ce numim o meta-discuție: unde discuția este despre discuția propriu-zisă: cum se va desfășura, ce subiecte vor fi abordate, ce veți face dacă vor exista dezacorduri sau dacă se încinge și așa mai departe.

Dacă stabilești acest proces de colaborare cu cel din fața ta, toată lumea va fi mult mai dispusă să-l respecte și poți să revii la el pe parcurs, pentru a te asigura că nu există abateri.

Gary Noesner a spus că întotdeauna va conveni împreună cu autorul unei răpiri cum se va desfășura sfârșitul operațiunii, cât mai detaliat posibil. „Mașinile vor fi parcate acolo. Eu dau semnalul, iar tu vei elibera primii doi ostatici...", verificând în permanență: „Ești mulțumit, așa? Vrei să schimbi ceva?"

Dacă procedează în acest fel, dacă discută procesul cu celălalt în prealabil, va constata că rareori celălalt vrea să schimbe ceva și când se ajunge la desfășurarea propriu-zisă a procesului, totul decurge conform înțelegerii și se termină fără incidente.

Meta-comentariul, spargerea celui de-al patrulea perete al discuției, este un instrument util și *în timpul* desfășurării procesului, dacă se întâmplă totuși o deraiere.

Calmează-l în timpul desfășurării procesului

Discuția cu cineva pe timpul desfășurării unui proces are ceva hipnotic. Piloții de linie se folosesc de acest efect: „Vom zbura la o altitudine de 11.000 de metri, vom ajunge la Miami în 3 ore, la ora 17 și câteva minute, iar temperatura va fi foarte plăcută, de 26 grade Celsius."

De ce fac acest lucru? Se așteaptă să zică cineva „Prefer să zburăm la 10.000 de metri?" Pasagerii nu au nevoie să știe această informație, dar au nevoie să știe că se află pe mâini sigure. Un pilot calm, cu o voce de radio potrivită unei emisiuni de la miezul nopții, care le vorbește liniștit despre ce

urmează, practic spunându-le cum va arăta viitorul, ajută la relaxarea nervilor.

Și comercianții folosesc același truc în avantajul lor, înainte de a încheia o tranzacție. „În următoarea etapă vom veni să facem măsurători; atunci vom putea să vă dăm o estimare mai exactă a costului. Când vom comanda materialele veți putea alege gama de culori. Durează aproximativ două săptămâni să primim materialele. Contractorii noștri vor rămâne pe șantier două săptămâni să le instaleze. Vă sugerez să le lăsați să se usuce câteva zile și după aceea le puteți lua acasă. Cum vi se pare?"

Habar nu am ce vinde acest comerciant, dar pot răspunde la întrebare: „Da. Mie îmi sună bine!" Încrederea lui în cum va arăta viitorul dovedește autoritate și experiență, iar mie îmi place acest lucru, așa că voi cumpăra triplu.

Cum să convingi pe cineva să sară de pe o macara foarte înaltă

Acum mulți ani acest proces a fost atât de convingător, încât m-am hotărât să fac prima mea săritură bungee. Nu-mi este rușine să recunosc că înțepenisem de frică. Eram într-o cușcă, atârnat de o macara și pe măsură ce cușca se ridica, instructorul îmi povestea ce urma să se întâmple. „OK, deci, când ajungem sus de tot, voi deschide ușa asta, tu vei pune mâna dreaptă aici, mâna stângă aici și pe urmă vei striga «1-2-3 bungee!» și vei sări."

În mintea mea, m-am gândit: „Oh, nu, n-o să fac așa ceva, ba chiar am să-ți cer să mă duci imediat jos." Dar s-a întâmplat ceva ciudat.

Instructorul şi-a cronometrat perfect discursul şi l-a încheiat exact când am ajuns sus, continuând să-mi dea instrucţiuni fără întrerupere. „Aşa, am deschis uşa, acum pune mâna dreaptă aici", ceea ce am făcut, „pune mâna stângă aici", ceea ce am făcut, „acum strigă «1-2-3 bungee!» şi sari," ceea ce am făcut! Imediat după aceea am mai strigat şi alte cuvinte, dar am fost total surprins că i-am urmat sfaturile.

Oricum, a fost cea mai rapidă coborâre prin care am trecut vreodată.

Dirijează-l în timpul procesului

Aşadar, la fel ca în cazul instructorului de sărituri, conştientizarea şi controlul procesului nu se sfârşesc odată cu planificarea: sunt importante până la capăt.

Începe prin a exprima în cuvinte intenţia întâlnirii („Suntem aici ca să convenim asupra / ca să discutăm despre / ca să găsim o soluţie pentru..."). Dacă aţi clarificat şi aţi convenit asupra acestui aspect şi reveniţi la el ori de câte ori conversaţia se împotmoleşte, ai toate şansele să obţii rezultatul dorit.

Condu în continuare discuţia prin fiecare etapă: „OK, cred că ne-am înţeles cu privire la X, putem trece la Y?", verificând întotdeauna dacă este OK şi pentru cealaltă parte. În felul acesta toţi rămân în dispoziţie de colaborare, plus că implicarea celuilalt nu îi va lăsa posibilitatea să spună mai târziu că soluţia nu-i aparţine în egală măsură şi lui.

De obicei, va prezida neoficial în acest proces persoana cea mai influentă dintre participanţii la întâlnire, cea care are cele mai mari şanse să obţină rezultatul urmărit.

SUPER PONT

Începe ședința propunând o ordine de zi și întrebând dacă celâlalt este de acord cu ea.

Umflă contul bancar în care ți-ai depozitat influența

Procedând astfel îți mărești creditul din contul bancar în care îți ții influența psihologică. Potrivit acestui model, vei câștiga credit de fiecare dată când:

- spui ceva care are sens
- arăți înțelegere pentru preocupările celeilalte persoane
- ajuți cealaltă parte să-și atingă scopul
- propui ceva ce conduce la un rezultat de succes.

Pe de altă parte, pierzi credit ori de câte ori:

- propui ceva fără sens
- te concentrezi numai asupra preocupărilor tale
- îl blochezi sau îl împiedici pe celâlalt
- propui ceva ce nu are succes.

Așa cum se întâmplă cu orice cont, vrei să ai în el un credit cât mai mare, așa că este foarte simplu, asigură-te că faci mult de pe prima listă și nimic din cea de-a doua.

Implică oamenii în detalii

Gary Noesner, negociator al FBI pentru cazuri de răpire de persoane. Noesner a lucrat 23 de ani pentru FBI ca negociator pentru cazuri de răpire și a fost șeful echipei de negocieri în situații de criză. A fost consultant tehnic pentru miniseria Waco *la Netflix și unul dintre personajele principale ale acestui serial. El a elaborat cadrul principal de desfășurare a negocierilor în cazuri de răpire de persoane, intitulat* The Behavioural Change Stairway *și a publicat volumul de mare succes,* Stalling for Time: My Life as an FBI Hostage Negociator.

„După părerea mea totul este bazat pe o relație. Înainte de a reuși să rezolvăm o situație sau să transmitem un mesaj, trebuie să construim o relație de încredere și să ne dovedim autenticitatea sau sinceritatea, sau credibilitatea.

Dar este și o chestiune de proces, iar dacă ai capacitatea de a conduce acel proces, o poți folosi în avantajul tău.

În 1993, m-am dus la Lucasville în Ohio, ca să ajut la stingerea unei răzmerițe grave din închisoare, care dura de mai multe zile. Se războiau între ele trei grupări diferite: o bandă de infractori de culoare, o bandă de infractori albi, iar a treia era o bandă de musulmani negri. Cele trei nu se înțelegeau deloc.

Fiecare grupare luase ostatici pe care îi țineau separat. Fiecare grupare voia ceva diferit: unii voiau să discute cu prietenele lor, alții voiau doar să se revolte și să facă scandal pentru condițiile din închisoare, iar răzmerița se întinsese peste tot. Cu cât erau mai mulți implicați în discuții, cu atât situația devenea mai haotică.

Așa că le-am spus managerilor închisorii că, în loc să insiste pe «Ar fi bine să vă predați», ar trebui să-i ajute pe deținuți să se organizeze.

Și așa am făcut. I-am comunicat fiecărui grup că voiam să intrăm în dialog cu ei, dar că nu puteam face acest lucru până ce nu puneam pe o listă ce era important pentru grup. Au desemnat câte un purtător de cuvânt și am fixat o întâlnire în care să-i ascultăm cu atenție și să înțelegem ce probleme aveau. Și deținuții așa au făcut.

Din întâlnire a rezultat o listă de 20 de puncte, iar răspunsul curajos al managementului a fost că nu putea fi de acord cu niciunul dintre ele, pentru că ar fi stabilit un precedent: «Nimeni nu ne poate spune ce să facem.»

Când am luat însă punctele unul câte unul, am fost uimiți să constatăm cât de ușor putea fi transpus în practică fiecare. Revoltații urmaseră clar instrucțiunile noastre și exprimaseră cererile în termeni foarte politicoși, ceva de genul «Am dori să analizăm posibilitatea de a primi o hrană mai bună la cantina închisorii», «Vă rugăm să analizați posibilitatea de a mări timpul alocat pentru recreere» și așa mai departe.

Închisoarea respectivă era într-adevăr recunoscută pentru metodele aspre și pe acest fundal se desfășura răzmerița. După părerea mea, aceste solicitări, așa cum erau prezentate, erau o ocazie de aur. Le spuneau managerilor, «O puteți rezolva pe fiecare dintre ele. Nu trebuie să implementați ceea ce ați constatat, dar este ușor să analizați. Iar dacă nu puteți să rezolvați, comunicați un motiv pentru care nu puteți rezolva.»

Deținuții au fost de acord să elibereze ostaticii și să se predea. Așa că am trecut la etapa a doua și am început lungi discuții despre detaliile exacte ale predării lor. «Vă veți alinia acolo, vom lua loturi de câte zece persoane...» etc.

Când implici oamenii în detaliile procesului, verifică de fiecare dată: «Este OK pentru tine? Vrei să schimbi ceva?» Vei constata că, de obicei, celălalt nu vrea să schimbe nimic semnificativ. Iar când își dă acordul pentru un proces, devine partener în implementarea și succesul lui.

Și așa s-a întâmplat. Ostaticii au fost eliberați, iar deținuții s-au predat.

Am reușit să rezolvăm situația inflamată nu impunând autoritate cu forța, ci prin disponibilitatea de a fi deschiși și de a asculta și prin managementul eficient al procesului. Arătând respect și permițând celeilalte părți să simtă o oarecare justificare și puțin succes în problema ei."

5.3. Fii creativ

Este vorba, aşadar, despre un proces orientat spre rezolvarea problemei, numai că uneori rezolvarea unei probleme nu este chiar atât de simplă.

Înseamnă că trebuie să fii creativ şi să vii cu cât mai multe idei posibil, pentru că nu se ştie care va fi cea bună.

Creativitatea a fost inventată în 1942 de Alex Osborn, un guru al reclamei. Ei bine, poate nu chiar creativitatea, dar el este cel care a inventat cuvântul „brainstorming", pe care l-a folosit în cartea *How to Think Up**[34] şi ale cărui principii le-a detaliat ulterior în mai popularul volum *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving.***[35]

4 PRINCIPII ALE METODEI BRAINSTORMING

1. **Mergi pe cantitate: este mai ușor să reduci decât să adaugi.**
2. **Abține-te să critici: suspendarea judecării pentru o etapă ulterioară a criticii le permite oamenilor să-și elibereze gândirea.**
3. **Întâmpină cu brațele deschise ideile ciudate: ele ar putea conduce la o altă idee care altfel nu ar fi apărut.**
4. **Combină ideile și îmbunătățește-le: natura generativă a procesului va duce la elaborarea soluției optime.**

---

* În limba română, cu titlul *Cum să gândeşti la nivelul următor.* (*n. red.*)

** În limba română, cu titlul *Imaginaţie aplicată: Principii şi proceduri de rezolvare creativă a problemelor.* (*n. red.*)

În punctul acesta, meta-discuția cu privire la aceste principii devine extrem de importantă: „Să concediem tot personalul" este o idee bună în brainstorming, dar poate primi un răspuns diferit dacă ceilalți nu se află în același context.

Identifică cât mai multe variabile

Un element care va ajuta mult creativitatea este identificarea cât mai multor variabile posibile. Să vedem mai exact ce înțelegem prin acest lucru.

Ai cerut o promovare și răspunsul șefului tău este un mare „nu" pentru că nu i-ai ușurat sarcina de a spune „da". Situația nu este însă binară, promovare sau nepromovare, fii creativ și identifică mai multe variabile. În afară de funcție:

- există și salariul, bonusuri și alte componente ale pachetului, care ar putea fi aduse în discuție
- ar putea fi vorba despre participarea la ședințe
- ar putea fi vorba despre participarea la unele proiecte mai bune
- ar putea exista alte forme de recunoaștere pentru munca suplimentară pe care ai depus-o
- ai putea lucra patru zile pe săptămână
- ai putea lucra șase zile pe săptămână.

Un milion de posibilități, limitate numai de imaginația ta.

Și, în spiritul acestui capitol, două imaginații care colaborează vor fi mai bune decât una.

Clientul spune că nu-și poate permite onorariul tău, astfel încât, fie lucrezi la un nivel neprofitabil, fie renunți să iei contractul. Dar, încă o dată, situația nu este binară.

- Poți reduce anvergura pentru a te încadra în buget.
- Poți lăsa o parte din muncă pe seama clientului sau o poți subcontracta sau transmite cuiva aflat la început de carieră.
- Îi poți oferi versiunea Dacia a serviciului mai degrabă decât pe aceea Rolls Royce.
- Ai putea folosi materiale mai ieftine.
- Poți solicita să fii plătit în avans, ca să nu ai ulterior probleme de flux de numerar.
- Clientul poate să aștepte perioada când tu ai mai puțin de lucru.
- Clientul poate să fie de acord cu mai multă muncă.
- Celălalt poate delega o parte din activitate.
- Poți fixa prețul în funcție de rezultat.

Un milion de posibilități, limitate numai de imaginația ta.

Încerci să slăbești și partenerul își propune să luați masa în oraș. Bineînțeles că tu nu vrei, pentru că te gândești la caloriile care se vor așeza pe tine. Dacă va fi o alegere binară de genul „Mergem la restaurant" sau „Nu mergem la restaurant", unul dintre voi doi va rămâne dezamăgit. Dar există și alte variabile care v-ar putea ajuta.

- Ați putea alege un restaurant cu variante sănătoase de meniu.
- Ați putea conveni să mergeți la restaurant diseară, dar mâine seară partenerul va găti chiar el o cină cu puține calorii.
- Sau poate îi vei permite partenerului să iasă la restaurant cu altcineva.

- Sau vă duceți amândoi la alergare, ca să ardeți mai întâi niște calorii.
- Sau partenerul va fi de acord să țină împreună cu tine un regim cu porții reduse, o perioadă de timp, știind că acest lucru te va ajuta pe tine să-l respecți.
- Sau va fi de acord să-ți spună când va mai fi disponibil să vină la masă în restul săptămânii, pentru că așa te va ajuta să-ți planifici mai bine regimul alimentar.

Un milion de posibilități, limitate numai de imaginația ta.

În ultimii ani de existență ai Uniunii Sovietice, când glasnost și perestroika au deschis o economie falimentară în fața multor firme occidentale, dispuse să se lanseze pe piață acolo, jocul s-a numit de multe ori creativitate. Pepsi a dorit o parte din piață și a acceptat să vândă băuturi răcoritoare în valoare de 3 miliarde de dolari, dar nu exista atâta valută pentru a fi plătită.

Exista însă o abundență de echipament militar învechit, așa că Pepsi a acceptat în schimb, ca parte a plății, 17 submarine sovietice, un crucișător, o fregată și un distrugător.[36]

Eventual clientul tău îți poate oferi un submarin ca parte din plată? Zic și eu, poate că da.

Treci la vizual

În general, este avantajos să gândești folosind cerneală.

Problemele pe care le avem de rezolvat sunt adesea destul de complexe și conțin multe componente aflate în tot felul de interconexiuni și dependențe și ar putea fi prea mult să le ții minte pe toate atât de mult timp cât ai nevoie pentru a le

rezolva. De aceea, să pui problema pe hârtie îți va ușura mult sarcina.

Iată un adevăr cu atât mai valabil cu cât problema preocupă mai multe creiere. Dacă trebuie să comunici o problemă complexă celeilalte persoane, te va ajuta mult să recurgi la vizual.

Nu trebuie să fi Picasso: forme și linii simple și oameni desenați ca un băț ajung (e drept că tocmai acestea îmi amintesc de Picasso). Poți reprezenta idei, oameni, relații, entități. Le poți folosi pentru a explica, a explora, a pune o structură în situația respectivă, a crea idei noi. Poți să le arăți, poți crea legături între lucruri, poți muta lucrurile.

„Un bon croquis vaut mieux qu'un long discours", a pus Napoleon – o schemă bună este mai valoroasă decât un discurs lung. Iar când este vorba despre schimbarea unei opinii, probabil că este adevărat.

Valorifică diferențele

De obicei, evaluăm variabilele în mod diferit, iar soluția se găsește de multe ori tocmai aici.

Așa cum au arătat profesorii David Lax și James Sebenius de la Harvard, constați că tocmai diferențele care ar putea duce la conflict sunt cele care dau valoare. În cartea lor *The Manager as Negotiator*[37], cei doi recomandă să valorificăm diferențele, iar cum facem acest lucru este, încă o dată, limitat doar de propria imaginație.

5 MODALITĂȚI DE A VALORIFICA DIFERENȚELE

1. Diferențele de interes: poate că una dintre părți urmărește un rezultat politic, fără să-i pese de buget; cealaltă nu este interesată de politică și este preocupată numai de bani. Ele pot găsi ușor o soluție potrivită pentru toți.
2. Predicții diferite despre viitor: am niște acțiuni și cred că prețul lor va scădea; tu crezi că va crește cu 10-15 la sută. Cădem de acord să le cumperi cu un preț mai mare cu 5 la sută decât cel actual și amândoi suntem mulțumiți de tranzacție.
3. Păreri diferite despre risc: mie nu-mi place riscul, așa că vreau un rezultat garantat; tu ești dispus să riști, așa că te oprești la o cifră care ia în calcul performanța și care ar putea să crească.
4. Diferențe în privința timpului: poți cumpăra acum, dacă plătești prețul integral, dar te va costa mai puțin dacă aștepți perioada din afara sezonului.
5. Diferențe de resurse: tu ai o vacă, eu am un bou, împreună avem o afacere.

În aceste diferențe de priorități și valorizări ale variabilelor putem găsi soluția prin care 1 + 1 = 3 și care este aproape întotdeauna cheia succesului.

Cum pronunți „Nene”?

Paul Chard, președinte al Clubului de Crochet Northampton, a găsit o soluție creativă pentru rezolvarea unei dispute locale.

„Cum pronunți Râul Nene? Întâmplător există o dispută în legătură cu acest lucru și am găsit o soluție creativă pentru rezolvarea controversei.

Râul izvorăște din ținutul Northamptonshire, curge prin Peterborough și se varsă în mare în ținutul Cambridgeshire. La capătul din Northampton, pronunția rimează cu pronunția «ten", dar la Peterborough, rimează cu «kiin». La mijloc se află și un oraș, numit Thraxon, unde pronunția diferă de la un cartier la altul și există oameni care locuiesc în centrul orașului și care se ceartă în familie pe acest subiect.

Ambele părți pot veni cu hărți și cu dovezi istorice sau academice în sprijinul unui argument sau al altuia. Deci, cum rezolvăm?

Jucând crochet, desigur.

Vezi, eu sunt Paul și sunt președintele Clubului de Crochet din Northampton și am un prieten, tot Paul și el, care este secretarul Clubului de Crochet din Peterborough. Două cluburi la cele două capete ale râului, care glumesc permanent pe marginea numelui.

Așa că am hotărât să jucăm un meci între echipele noastre, iar în următoarele 12 luni echipa care pierde să fie obligată să adopte pronunția echipei care câștigă.

A devenit o chestiune de mândrie să-ți reprezinți orașul și râul. Dumnezeu și Majestatea Sa sunt de partea noastră, pentru Anglia și pentru St. George, lucruri de genul acesta! Multă băşcălie, toate pentru a mări miza.

Problema a căpătat o atenție colosală. Am dat un comunicat pentru presa locală, care a mușcat momeala imediat. Ziarul din Northampton m-a numit Paul cel Bun, iar pe prietenul meu Paul cel Râu, în timp ce Radio Cambridge, desigur, ne-a numit pe dos.

Dar am luat meciul în serios. Totul a fost oficializat, am instituit un sistem de handicap, ne-am pus costumul oficial de crochet: ne distram, dar eram serioși. Meciul a fost cu adevărat interesant și s-a întâmplat că a fost și echilibrat. Numai că la crochet nu poți termina la egalitate, așa că scorul a fost strâns până aproape de final.

Și am câștigat! Peterborough va pronunța «nen», care rimează cu «ten», timp de 12 luni, după care vom juca din nou. Radio Northampton a fost foarte atent să-l audă pe Paul pronunțând Nen în eter, dar Radio Cambridge nu i-a cerut acest

lucru, așa că am deschis eu subiectul: «Scuze, Paul, n-am auzit bine, poți să repeți?!»

A fost nostim și o modalitate lejeră de rezolvare a unei chestiuni în aceste vremuri de controverse pe tot felul de subiecte. Și a fost de asemenea o publicitate binevenită pentru joc și pentru cluburile noastre.

Ce urmează? Cum se pronunță «scones»*?!"

* Un produs tradițional britanic, un fel de brioșe (*n. red.*)

5.4. Concentrează-te asupra celor cinci întrebări „de ce"

Am văzut în Capitolul 4 că trebuie să fii ferm în privința rezultatului, dar flexibil în modul de abordare, ceea ce nu înseamnă totuși că trebuie să te ții cu dinții de poziția ta. Acesta este probabil cel mai frecvent întâlnit mit în negocieri și problema este că, dacă ambele părți sunt „buni" negociatori (adică duri), nimeni nu cedează și nu se ajunge la nicio înțelegere: înțelegerea care aduce beneficii ambelor părți este ratată, pentru că nimeni nu este dispus să-și schimbe poziția.

Chiar dacă cele două părți acceptă cu mare greutate să adopte o poziție de mijloc, se va ajunge la un rezultat cu care niciuna nu va fi mulțumită: una dintre părți va simți că acesta i-a fost luat pe nimic, iar cealaltă că l-a costat prea mult. Mulți apreciază că împărțirea diferenței înseamnă câștig pentru ambele părți, dar în cazul de față vom vedea că este, de fapt, o pierdere pentru ambele părți.

În afară de acest lucru, dacă ești un negociator dur, este posibil ca reputația să te preceadă, iar oamenii fie vor refuza să colaboreze cu tine, fie – dacă vor fi nevoiți să o facă – vor taxa acest lucru în consecință. Acel procent de 20 la sută de care dispui, chiar dacă nu-ți dai seama de el, i-a făcut să crească prețul de la început cu 30 la sută.

De aceea noi (împrumutăm pentru o clipă acel „noi" al maiestății) nu recomandăm această abordare.

Și în același timp, nu recomandăm nici să te faci luntre și punte. Fii, în schimb, ferm, dar flexibil.

Aici este cheia, fii ferm în privința țintelor fixate răspunzând la cele cinci întrebări „de ce", dar flexibil în privința modalității de a le atinge.

Rămâi concentrat pe cele cinci întrebări „de ce"

Pe de altă parte, lasă-i celuilalt avantajul dacă, printre variabile, obții în schimb ceva de valoare egală sau mai mare, care îți permite să-ți atingi țelul definit după cele cinci întrebări „de ce".

Google, Facebook și alte companii de înaltă tehnologie oferă multe dintre produsele lor gratis; este un *mare* avantaj. Dar acum sunt în posesia datelor tale, ceea ce înseamnă că sunt stăpâni pe viitorul tău și au înaintat departe pe calea obiectivului pe care și l-au stabilit cu ajutorul celor cinci întrebări „de ce", și anume acela de dominație globală. A fost o lovitură de maestru, chiar dacă ușor diabolică. (Recomandăm loviturile de maestru, dar nu pe cele diabolice, nici măcar pe cele în mică măsură.)

În 2020, un bărbat înarmat s-a urcat într-un autobuz din orașul ucrainean Luțk și a luat ostatici 13 pasageri. Poliția a împrejmuit zona și s-a instalat o situație de asediu, în care au răsunat focuri de armă, iar teroristul, Maksim Krivoș, în vârstă de 44 de ani și evident instabil psihic, a aruncat explozibili pe fereastră.

Cum s-a rezolvat impasul? Krivoș a promis că va elibera ostaticii și se va preda dacă președintele ucrainian Volodimir Zelenski posta un video pe Facebook recomandându-le oamenilor să vadă filmul cu Joaquin Phoenix din 2005, *Earthlings**, un film despre cruzimea oamenilor față de animale.

---

* Film documentar, în limba română cu titlul *Pământenii* (*n. red.*)

Președintele a făcut acest lucru imediat și Krivoș s-a ținut de cuvânt. În mai puțin de o oră criza s-a încheiat, iar postarea a fost retrasă de pe Facebook și înlocuită cu o notă de mulțumire pentru poliție și toți cei implicați în încheierea ei.

Zelenski a cedat solicitărilor și a fost criticat de unii dintre compatrioți: un președinte mai conservator ar fi considerat, poate, că nu se cuvenea să facă acest gest, dar a fost vorba doar despre un mod pragmatic de a obține rezultatul dorit, criza s-a rezolvat și viețile oamenilor au fost salvate.

(Când scriam această carte, Rusia tocmai invadase Ucraina și președintele Zelenski a adoptat o poziție remarcabilă în fața forțelor ei. Să sperăm că pragmatismul și creativitatea pe care le-a demonstrat la Luțk, împreună cu eforturile celorlalte părți, vor contribui la soluționarea pașnică a conflictului cât mai curând posibil. Din păcate, pentru moment perspectivele sunt sumbre.)

Revenind la ale noastre, așa cum am văzut în Capitolul 1, poate că ținta definită prin răspunsurile la cele cinci întrebări „de ce" nu are nicio legătură cu a-l face pe celălalt să-și schimbe opinia. Este chiar atât de important să-i faci pe părinții tăi să voteze altceva? Poate este mai important să le arăți că îi iubești. Chiar trebuie să-l faci pe prietenul tău să-și schimbe părerea despre mișcarea Occupy? Poate este mai important să rămâneți prieteni.

Rămâi concentrat asupra celor cinci întrebări „de ce", asupra aspectului cu adevărat important.

5.5. Rezolvarea conflictului

Ce faci dacă situația s-a încins și ați ajuns la conflict sau chiar la luptă?

Ei bine, dacă vrei, poți încerca să câștigi lupta, dar acesta ar fi subiectul altei cărți. Aici vrem să te ajutăm să-ți atingi țelul stabilit întrebând de cinci ori „de ce", iar a câștiga lupta ne distrage atenția. În această carte, îți recomandăm să te concentrezi asupra țelului definit prin cinci întrebări „de ce" și să faci tot ce poți pentru a-l atinge.

Acest lucru înseamnă probabil gestionarea răspunsului, poate renunțarea la furie și la dorința de a pune mâna pe mitralieră, ceea ce nu este întotdeauna ușor de făcut.

Și mai înseamnă, de asemenea, să renunți la învinuire. Nu are niciun rost să încerci să repari trecutul; nu există valoare decât în încercarea de a rezolva problema actuală, ca să poți ajunge acolo unde dorești. Iar acest lucru se întâmplă numai dacă renunți la ideea „Eu am dreptate, iar tu greșești."

6 MODALITĂȚI
DE A GESTIONA CONFLICTUL

1. Urmărește orice ocazie de deschidere în discuție, pentru a dezamorsa conflictul.
2. Meta-comentariu: „Ne certăm în continuare, ceea ce probabil că nu ne ajută pe niciunul; am putea, în schimb, să ne calmăm și să căutăm o soluție."

3. Concentrează-te din nou asupra intereselor: Nu ne ajută pe niciunul să...
4. Auditarea acuzației: Ești supărat pe mine pentru că...
5. Ia o pauză.
6. Fă o glumă.

Iertare?

Există situații când trebuie să şi iertăm. Poate s-a întâmplat într-adevăr ceva ce nu mai poate fi reparat, dar, dacă vrem să progresăm, trebuie să mergem mai departe.

Suntem bine echipați pentru răzbunare, dar ea nu duce decât la un ciclu nesfârşit de comportamente de tipul „dinte pentru dinte", din care toți vor avea de pierdut. Pentru a pune capăt unei situații, trebuie să iertăm, ceea ce nu este uşor.

În *Negotiating the Nonnegotiable*,[38] Daniel Shapiro a descris exact situații de acest fel şi a făcut mai multe recomandări.

4 MODALITĂȚI CARE FACILITEAZĂ IERTAREA

1. Fă o analiză a argumentelor în favoarea și împotriva iertării și vei constata că recomandabilă va fi iertarea.
2. Construiește legături personale, la nivelul de la om la om, aflând despre viața celuilalt, despre trecutul lui, despre familia și interesele lui.
3. Povestește despre tine și arată interes real pentru celălalt.
4. Lucrați strâns împreună pentru a face progrese.

Shapiro spune de asemenea că, dacă îți este mai ușor așa, nu este nevoie să ierți, ci doar să hotărăști că nu te vei răzbuna. În acest fel vei ajunge să progresezi și ulterior, la un moment dat, când vei fi mai pregătit, vei trece mai departe.

Dar, dacă vrei o dezamorsare, ia ghicește, ea trebuie să înceapă de la tine. Dacă ai ajuns aici cu lectura acestei cărți, știai că voi spune acest lucru.

Respectă ceea ce este sfânt pentru celălalt

Lucrarea lui Shapiro se referă și la apariția unui conflict atunci când nu am respectat ceea ce este sfânt pentru celălalt, poate că râdem pentru că el ne trimite la Biblie sau îi spunem că își face prea multe griji pentru sănătatea copilului său.

Pentru a gestiona aceste situații, Shapiro ne recomandă să ne facem timp pentru a înțelege subiectele sfinte ale celeilalte persoane: punând întrebări despre el, preluând inițiativa de a-i arăta clar respect și discutând *în cadrul* sistemului lui de convingeri. Și chiar dacă nu ești de acord cu el, trebuie întotdeauna să-i arăți considerația la care are dreptul.

Dacă toate acestea sunt recunoscute și respectate, există întotdeauna spațiu de manevră în cadrul lor. De exemplu, la început o persoană ar putea refuza categoric să-i permită celuilalt accesul la copii, dar în urma discuțiilor și după ce temerile au fost înțelese, s-ar putea să accepte accesul în condiții care ar ține cont de acele temeri.

Este posibil, de asemenea, să găsiți puncte comune ale sacrului (de exemplu, în religiile noastre, Dumnezeu este același; amândoi considerăm că este important să onorăm tradițiile strămoșilor noștri; amândoi dorim tot ce este mai bun pentru copiii noștri) sau să construiți o zonă sacră pe care să

o onoreze ambele părți: ajungem astfel la „noi", în loc de „eu contra tu" și astfel vom putea progresa.

Lasă-l să-și salveze obrazul

Dat fiind egoul, poate fi într-adevăr important să-i lași celuilalt o cale de a ieși din situație păstrându-și intact statutul. Ajută-l să găsească o justificare prin care să-și salveze obrazul, deși și-a schimbat opinia, astfel încât să se simtă în continuare bine cu el însuși și să-și poată justifica poziția în fața altcuiva, la nevoie.

Ai putea chiar să-i acorzi celuilalt victoria, dacă pentru tine nu este importantă sau l-ai putea lăsa să pară că a câștigat.

Sir Christopher Wren a construit faimoasa Guildhall la Windsor (locul unde s-a desfășurat, câteva secole mai târziu, nunta Prințului Charles cu Camilla Parker Bowles), iar aceasta are o sală mare de întruniri deasupra unei piețe exterioare de cereale. Se spune despre consiliul care a comandat construirea clădirii că s-a temut de eventuala ei prăbușire peste piața de dedesubt și că a cerut, de aceea, să mai fie ridicați câțiva stâlpi de sprijin.

Sir Wren a refuzat, deplin încrezător în capacitatea sa de a edifica o construcție capabilă să reziste secole la rând. Consiliul a insistat totuși și pentru că era cel care dădea banii, el a cedat fără tragere de inimă și a mai prevăzut patru stâlpi în plus.

Povestea spune în continuare că numai mulți ani după aceea, zugravii care au ridicat o schelă pentru a decora tavanul au văzut că niciunul dintre cei patru stâlpi nu atingea, de fapt, tavanul! Wren i-a lăsat pe sponsori să creadă că au primit ceea ce au cerut, dar în realitate s-a ținut de calculele lui inițiale, știind că posteritatea îi va da dreptate.

Povestea poate fi adevărată sau nu, dar lecția este clară: uneori merită să lași cealaltă parte să obțină ceea ce vrea, chiar dacă în realitate nu este decât o aparență; uneori îi poți ajuta să arate bine în fața oamenilor, dacă, în acest fel tu obții până la urmă rezultatul dorit.

Și și

Într-un conflict, există adevăr, cu siguranță, de ambele părți. Amândoi contribuie la conflict, ideile amândurora sunt valoroase, amândoi aveți o perspectivă valabilă și fiecare a fost supărat de celălalt.

Calea către rezolvare înseamnă să descoperiți adevărurile fiecărei părți și acest lucru se poate face cercetând, punând întrebări pentru a înțelege și ascultând cu atenție răspunsurile, așa cum am explicat pe larg în Capitolul 3.

Apoi, orice soluție trebuie să includă ambele adevăruri, să se poată demonstra acest lucru și o cale foarte bună pentru a-l realiza este folosirea cuvântului „și". „Și" permite exprimarea simultană a două idei distincte, eventual aparent contradictorii, fără ca vreuna dintre ele să o slăbească pe cealaltă.

Actorii care improvizează nu au voie să folosească cuvântul „nu" pentru că este distructiv; ei spun în schimb „Da și..." Să zicem că vrei să realizezi o scenă care implică un câine și actorul celălalt spune „Privește, este o pisică", iar tu nu vei putea spune „Nu, este un câine", pentru că scena va degenera într-o ceartă. În schimb, spune „Ah, da și uite, este și un câine." Acum scena se poate dezvolta interesant.

„Nu" înseamnă conflict; „Da..." generează soluții.

În cartea *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*,[39] autorii Stone, Patton și Heen, de la Harvard,

vorbesc despre „A treia poveste" – povestea care nu este a ta, nu este a celuilalt, dar pe care o poate spune un mediator neutru, după ce a ascultat ambele părți. A spune cea de-a treia poveste poate fi ceea ce vă permite ambilor să depășiți conflictul și să ajungeți la o înțelegere.

Cuvântul „și" va sta în centrul acestei povești.

Ca să împrumutăm excelentul lor exemplu, să zicem că anunți că te desparți de partener: „Mă despart pentru că așa este bine pentru mine *(aici spune motivele) și* înțeleg că ești rănit și crezi că ar trebui să mai încercăm *și* nu mă răzgândesc *și* înțeleg că, după părerea ta, ar fi trebuit să vorbesc până acum mai clar despre starea mea de confuzie *și* nu cred că din acest motiv sunt o persoană rea *și* știu că am făcut lucruri care te-au rănit *și* știu că și tu ai făcut lucruri care m-au rănit pe mine *și* știu că s-ar putea să regret această decizie *și* totuși o iau *și... și... și...*".

Desigur, nu vei da asemenea veste ca și cum ai ține o prelegere, dar exemplul ilustrează bine cât de complexe pot fi situațiile, cu multe perspective, legitimă fiecare, poate contradictorii și cuvântul „și" o legitimează pe fiecare.

Capacitatea noastră de a funcționa în situații complexe și contradictorii ne permite să rezolvăm sau, încă și mai bine, să evităm un conflict.

Nu te despărți de noi!

Jo Hemmings, expert în psihologie comportamentală și îndrumare relațională. Jo a primit titlul de Dating Coach of the Year (expertul anului în întâlniri sentimentale) și a înființat un grup de lucru. Ea este psiholog consultant pentru mai multe programe TV și psiholog responsabil cu evaluarea și realizarea pentru

diferite seriale TV de tipul reality-show. Este autoarea mai multor cărți de psihologie și relaționare.

„În perioada de pandemie m-am ocupat de multe cupluri care treceau prin dificultăți: cupluri care au avut o relație perfectă când se vedeau pentru perioade scurte de timp între ocupațiile de serviciu, dar care, izolate fiind la domiciliu, s-au trezit că trăiesc ceva cu totul diferit, fără putința de a scăpa de partener. Dacă mai adăugăm și școala de acasă a copiilor, nu este de mirare că au dat de greu.

Am întâlnit un cuplu care se îndrepta cu viteză într-o direcție greșită. Pierduse comunicarea; cei doi își mai transmiteau doar informații. «Mine e zi de aruncat gunoiul.» «Pentru diseară fac paste.» Adesea se criticau: «Încă n-ai spălat vasele.» «De ce stai tot timpul la telefon?», pe un ton negativ. De multe ori doar un «ia uite» și totul se transforma rapid în ceartă.

Soția nu era angajată și se bucurase că soțul lucra de acasă, sperând că îl va vedea mai mult. În practică însă, el era atât de solicitat pentru că transformase afacerea într-o operațiune de la distanță și trebuia să o mențină pe linia de plutire în condițiile de scădere economică, încât ea îl vedea de fapt mai puțin. Din punctul ei de vedere el nu lăsa niciodată telefonul din mână, nu se dezlipea de e-mail și butona în continuare telefonul chiar și când se ducea la culcare. Chiar dacă stabileau să-și rezerve timp pentru o cină plăcută, el și-o trecea în agenda zilei, iar ea simțea că o trata ca pe o întâlnire de afaceri. Se simțea neglijată, ceea ce s-a transformat treptat în resentiment și certuri.

El, pe de altă parte, nu înțelegea de ce atâta tevatură: «Nu înțeleg ce te supără? Eu sunt cel care muncește 15 ore pe zi ca să putem păstra casa asta grozavă.» De câte ori ridica ochii, nu vedea decât o femeie nemulțumită care îl cicălea, ceea ce îl făcea să se retragă și mai mult în muncă. Intraseră într-un cerc vicios.

Așa că au venit la mine.

Ei bine, rolul meu nu este să-i învăț, este să-i îndrum. Să zicem că au pierdut legătura, îi întorc la primele zile împreună și îi întreb: «De ce v-ați îndrăgostit la început?» Iar ei vin

cu propriile idei: ar putea propune să se uite la fotografii vechi de vacanță, lucruri de acest gen. Este vorba despre o creație comună, dar faptul că le aparține înseamnă că va dura mai mult.

În această situație în particular, soțul și soția trebuiau să se înțeleagă unul pe celălalt mai bine și să înțeleagă de ce se comportau așa cum o făceau. Numai că ajunseseră prea distanțați emoțional și nu erau capabili, de unii singuri, să aibă acest fel de comunicare. Am ajuns însă acolo.

Ea simțea că era neglijată de soț, însă era în egală măsură neglijată de circumstanțe. El, pe de altă parte, era în asemenea măsură acaparat de nevoile propriei munci, încât nu-și dădea seama că neglija nevoile ei emoționale.

Ea trebuia să înțeleagă de ce părea el că o evită și el trebuia să înțeleagă de ce părea ea să fie atât de neglijată. Am studiat aceste lucruri.

Amândoi au căzut de acord asupra unor limite cu care erau mulțumiți. Lucruri precum interzicerea telefonului la masă, rezervarea orei de culcare exclusiv pentru ei doi. Au găsit modalități de a-i acorda ei mai mult timp, fără ca el să-și neglijeze afacerea.

Cât o privește pe ea, a ajuns să înțeleagă că întrebându-l permanent când va termina, dacă vrea o cafea și așa mai departe, mai mult îi prelungea ziua de muncă decât să-l ajute. Acum sunt mai puține situații care îl distrag, ceea ce înseamnă că poate termina mai repede, iar ea, la rândul ei, îl poate avea mai mult timp numai pentru ea.

Soția s-a preocupat de asemenea de ceea ce putea face pentru a mai rupe monotonia pandemiei. Nu mai putea ieși cu prietenele să ia prânzul în oraș, așa că trebuia să găsească altceva de făcut. Și-a găsit un hobby nou, ceva creativ (din motive de confidențialitate nu voi spune ce), care îi făcea plăcere și o ținea ocupată.

Cei doi au reușit să-și găsească echilibrul, iar acum sunt într-o situație mult mai bună. Le-am spus că nu mai aveau nevoie de mine și s-au necăjit; au zis că m-am despărțit de ei!"

În concluzie

Cea mai bună soluție este întotdeauna aceea elaborată în comun, pentru că acum ea devine proprietatea ambelor părți și amândouă vor contribui la reușita ei.

- Tratează lucrurile ca pe un proces de colaborare și rezolvare a problemelor
  Este ceea ce va duce la rezultate mai bune, pentru că soluția nu stă în puterea unuia singur dintre voi și, lucrând împreună, veți găsi rezultatul optim. Mai mult, veți dezvolta un mod de lucru care vă va implica pe amândoi, ceea ce va aduce beneficii în viitor.

- Planificați procesul tot colaborând
  Dacă în prealabil cădeți de acord împreună asupra procesului, lucrurile se vor desfășura mult mai lin. Apoi conduceți-l pe celălalt de-a lungul acestui proces, verificând cu el în fiecare etapă că este în continuare de acord.

- Rezolvarea problemelor este o activitate extrem de creativă
  De multe ori soluția este greu de identificat, de aceea trebuie să fii creativ în asemenea ocazii. Identifică oricât de multe variante posibil pe care să le supui negocierii și fii inventiv când vii cu posibile răspunsuri.

- Rămâi concentrat asupra viziunii
  Blocajele apar adesea pentru că oamenii rămân fixați pe detalii. Detaliul, deși important, este întotdeauna secundar față de ținta definită prin răspunsurile la cele cinci întrebări „de ce", așa că, dacă te concentrezi asupra acesteia (în beneficiul ambelor părți), vei găsi răspunsul satisfăcător pentru toată lumea.

- Nu alimenta conflictul
  Nimeni nu își va schimba opinia dacă se ajunge la conflict. Trebuie să dezamorsezi și asta înseamnă, de obicei, să preiei conducerea în această privință. Fă ceea ce ai de făcut pentru a dezamorsa și abia după aceea vei putea purta o discuție adecvată.

În felul acesta vom găsi o soluție pe care știm că o vor sprijini toți. Însă una este conținutul soluției și alta este cum o prezinți. Despre acest lucru ne vom ocupa în Capitolul 6.

6 Exprimă-te adecvat

6.1. Timpul potrivit, locul potrivit, canalul potrivit

Opt miliarde de oameni și toți diferiți. Atunci, de unde să știm cum să convingem exact persoana care stă acum în fața noastră? Ei bine, toată munca pe care am făcut-o din Capitolul 1 până la Capitolul 5 ne spune cum.

Motivul pentru care eforturile noastre de persuasiune dau greș de cele mai multe ori este acela că trecem direct la sfaturi, facem sugestii, îi spunem celuilalt că greșește, ceea ce, pur și simplu, nu funcționează. Sigur, pe noi ne-a convins, dar nu înseamnă că îl va convinge și pe el.

Vei reuși să convingi numai dacă celălalt este dispus să asculte, în primul rând, și dacă tu ai o soluție pe care el o poate accepta, iar toate acestea vin din ceea ce am învățat să facem în capitolele anterioare.

De asemenea, trebuie să știi cum să-i comunici persoanei respective soluția ta: ceea ce este valabil pentru cineva poate să nu fie pentru altcineva și încă o dată spun, mult din ceea ce avem nevoie pentru a reuși reiese din capitolele anterioare.

În capitolul de față ne vom ocupa de ce mai putem face în plus pentru o comunicare convingătoare.

Prima pe listă este alegerea momentului potrivit, a locului potrivit și a canalului potrivit.

Găsește momentul potrivit

În 1978, Niki Lauda, triplu campion mondial de Formula 1, concura pentru echipa Brabham, proprietatea lui Bernie Ecclestone. Lauda era plătit cu 500.000 de lire sterline pe an și voia mai mult, dar Ecclestone a refuzat și le-a telefonat tuturor celorlalte echipe ca să le convingă să nu-i ofere lui Lauda un contract mai bun. Acesta nu a avut încotro, a fost nevoit să rămână cu salariul pe care îl avea.

Cel puțin în momentul acela.

Puțin mai târziu, împreună cu Ecclestone s-a întâlnit cu gigantul din domeniul alimentar Parmalat, ca să discute despre o sponsorizare. Parmalat a întrebat cine era la volan. Ecclestone a spus Lauda, ceea ce i-a oferit acestuia ocazia de care avea nevoie. Foarte calm, Lauda a spus că nu era el, pentru că nu era plătit destul, și Ecclestone a fost forțat să-i mărească salariul la 2 milioane de lire sterline, pe loc, pentru că trebuia să-și asigure sponsorizarea.[40, 41]

Lauda a așteptat momentul strategic în care știa că solicitarea lui va fi de nerefuzat, dar uneori nu este nevoie decât să-l aduci pe celălalt în dispoziție bună sau proastă. Profesorul Shai Danziger de la Universitatea Ben Gurion a efectuat un studiu cu peste 1000 de audieri referitor la eliberarea condiționată în Israel și a constatat că există o corelație importantă între decizia luată și nivelul de zahăr din sânge: judecătorii erau mult mai dispuși să aprobe eliberarea condiționată dacă luau decizia imediat după ce mâncau.[42]

Aprobarea eliberării condiționate este o decizie importantă și grea, iar de obicei este refuzată. O decizie contrară necesită o cântărire atentă și acest lucru este posibil numai atunci când creierul are suficient combustibil pentru a dezvolta asemenea raționamente.

SUPER PONT

Dacă vrei ca celălalt să ia decizia implicită, adresează-i solicitarea atunci când este obosit și înfometat. Dar dacă vrei să se gândească mai mult, fă acest lucru atunci când este la masă sau imediat după aceea.

Găsește locul potrivit

Și locul poate fi important, pentru că poate contribui la instalarea atmosferei potrivite. Vrei să fie ceva formal sau informal? Vrei să fie pe terenul celuilalt sau pe al tău?

În 2012, când două dintre cele mai mari firme comerciale din lume, Glencore și Xstrata, intenționau să fuzioneze, acordul s-a poticnit într-un obstacol important. Principalii acționari ai firmei Xstrata, familia regală din Qatar, nu erau de acord cu termenii înțelegerii și blocau continuarea acțiunii.

Cum a fost rezolvată situația?

Ei bine, întâmplător familia regală din Qatar era bună prietenă cu Tony Blair, care, la rândul lui, era bun prieten cu șeful de la Glencore, Ivan Glasenberg. Așa că s-au întâlnit cu toții la cină la Claridge's, unul dintre cele mai exclusiviste restaurante din Londra și au dat lovitura. O problemă de multe miliarde de dolari a fost rezolvată de meniul și vinurile de bună calitate ale unui restaurant de lux.

Găsește canalul potrivit

În ultimii ani, lumea s-a mutat din ce în ce mai mult în online. Se întâmpla acest lucru și înainte de Covid-19, dar pandemia a accelerat procesul în mod spectaculos. Așa că acum trebuie să avem în vedere și cel mai potrivit canal.

Desigur, online-ul vine cu avantaje, putem negocia aflându-ne oriunde pe planetă. Poți scrie cu tastatura stând întins pe plajă, poți include toate părțile și nu trebuie să te ocupi să organizezi lumea adunată simultan în același loc.

Este nemaipomenit de convenabil, dar tocmai această ușurință poate fi o problemă, pentru că negocierile prin e-mail au și dezavantaje.

În primul rând, este mult mai greu să explorezi subiecte punând întrebări în mod deschis și creativ. Prin urmare, soluția găsită nu va fi chiar cea mai bună.

Plus că, din punct de vedere informațional acest canal diminuează comunicarea, pentru că mare parte din ea se realizează pe cale nonverbală: prin expresie facială, tonalitate etc. Nimic din toate acestea nu se regăsește într-un e-mail, ceea ce înseamnă că nuanțele, ironia, sarcasmul, umorul și emoțiile nu pot fi transmise, deci am comunicat probabil ceva diferit față de ceea ce am intenționat.

Este de notorietate că e-mailurile pot fi interpretate greșit și sunt, în general, mai puțin diplomatice. Se vede acest lucru în alte contexte din online, de exemplu în trolling, când, ascuns în spatele unui ecran, poți să scrii lucruri pe care nu le-ai spune față în față, ceea ce poate scăpa de sub control. Unul scrie ceva ce simte că trebuie să spună, celălalt interpretează greșit și răspunde în consecință. Prima persoană citește și se supără și încetul cu încetul (dar uneori chiar rapid) situația escaladează. Toți am trecut prin așa ceva.

În fine, prin e-mail nu prea construiești încredere, ceea ce poate fi fatal într-o discuție. Ființele umane sunt animale sociabile, noi construim încrederea prin proximitate. Cercetările referitoare la negocieri arată că înțelegerile stabilite la distanță eșuează mai frecvent decât cele purtate față în față și chiar dacă se obține un rezultat, acesta are șanse mari să nu fie optim. Este un aspect de care trebuie să ne ocupăm dacă vrem să obținem rezultate bune din interacțiunile noastre.[43, 44]

SUPER PONT

Când constați că discuția prin e-mail nu merge bine, răspunsul este de obicei foarte ușor: pune mâna pe telefon.

Găsește combinația potrivită

Nu vreau să spun că e-mailul nu este bun. Trebuie doar să conștientizăm că de obicei ne bazăm prea mult pe acest canal, pentru că este cel mai comod. Dar abordarea cea mai bună este aceea hibridă.

Dacă este posibilă, întâlnirea față în față este mai avantajoasă. Ființele umane sunt animale de turmă, iar în construirea încrederii avem de-a face cu ceva primordial. Suntem înclinați să avem mai multă încredere în cineva pe care l-am mai întâlnit o dată; dacă l-am întâlnit de două ori, tendința este să avem încă și mai multă încredere. Folosește acest lucru.

De obicei este însă mult mai puțin convenabil să te întâlnești față în față, așa că următoarea alternativă bună este videoconferința. Îl poți vedea și auzi pe celălalt, așa încât canalul de comunicare este ofertant și în același timp putem

lucra de la distanță, așa că poți programa să te întâlnești simultan cu colegul de la New York și cu cel din India. Dacă nu funcționează, folosește telefonul și lasă e-mailul doar pentru comunicări factuale scurte sau pentru situațiile în care ai nevoie de o pistă pentru audit ulterior sau în care problemele logistice sunt prea greu de soluționat.

Nu trimite e-mailuri doar pentru că îți stă în obicei. Fiecare canal are avantaje și dezavantaje, iar tu trebuie să le cunoști și să alegi în cunoștință de cauză pentru a valorifica la maximum atributele fiecăruia.

Iar dacă un anumit canal nu se potrivește, schimbă-l. Dacă e-mailurile tale nu te duc nicăieri, pune mâna pe telefon. Dacă nici cu telefonul nu reușești, întâlnește-te față în față. Încearcă la cafenea sau la restaurant.

Poate chiar la Claridge's.

6.2. Cele mai bune sunt cuvintele celuilalt

Aşa cum am văzut în Capitolul 5, să-l faci pe celălalt să creeze răspunsul este cheia succesului. Dacă ai bilet doar pentru trenul care tocmai a plecat, cerând să călătoreşti cu următorul s-ar putea să primeşti un refuz categoric. În schimb, dacă îi vorbeşti despre problemă şi îl laşi să vină el cu răspunsul, s-ar putea să auzi „Ah, nu-ţi face probleme, dă-mi biletul, sunt sigur că pot să ţi-l schimb."

În acest fel i-am oferit celuilalt posibilitatea să se simtă bine cu el însuşi pentru că (a) el este cel care a venit cu soluţia şi (b) face o faptă bună. Şi cine ştie, disonanţa cognitivă te poate plasa chiar la clasa întâi!

Dacă ideea este a celuilalt, eşti pe cale să câştigi. Sindromul „nu inventăm noi roata" înseamnă că, dacă ideea nu este a lui, probabil va lupta împotriva ei; dar dacă celălalt crede că ideea *este* a lui, atunci va lupta *pentru* ea.

Şi de ce să nu îi dăm celuilalt credit pentru idee, chiar dacă *nu a fost* a lui? Exprimări precum cele de mai jos te vor duce departe...

- „După cum spuneai mai devreme..."
- „Îmi place ideea ta cu..."
- „Pornind de la comentariul tău anterior..."
- „Mi-ai dat o idee..."

Nu lăsa propriul ego să stea în calea rezultatului pe care îl urmărești.

Convinge-l cu propriile lui cuvinte

Este ideal să-l lași pe celălalt să vină cu răspunsul pe care îl dorești, dar nu este întotdeauna posibil. Când trebuie să faci o sugestie, ține-o cât poți mai aproape de felul lui de a gândi și cea mai simplă modalitate de a face acest lucru este să folosești chiar cuvintele lui.

Dacă a folosit un anumit cuvânt într-un anumit context, a ales acel cuvânt în mod conștient sau subconștient; dacă folosim alt cuvânt (crezând că înseamnă același lucru), riscăm să greșim.

Celălalt: În clipa asta îmi trebuie o vacanță.
Noi: Da, desprinde-te de tot.
El: Nu, nu plec nicăieri, voi sta acasă și mă voi relaxa.

Dacă am fi râmas la „vacanță", am fi înțeles cu toții același lucru.

Însă, altfel stau lucrurile dacă trebuie să verificăm ceea ce am înțeles și în acest caz folosim cuvintele noastre: când șeful spune că are nevoie de raport repede, noi ne gândim că sfârșitul săptămânii ar fi suficient de repede, dar poate că el se gândește la sfârșitul zilei. Din punctul de vedere al influențării însă, folosirea unor cuvinte diferite nu face decât să sporească șansele ca el să nu fie de acord. Putem avea însă încredere că el nu va intra în dezacord cu propriile cuvinte; orice altceva dă naștere unor îndoieli.

Convinge-l în stilul lui

Dacă nu folosim exact cuvintele lui, folosește măcar genul lui de cuvinte. Deși logica ta este perfectă pentru a te convinge pe tine, nu va reuși neapărat să-l determine pe altul să-și schimbe opinia, de aceea trebuie să-ți formulezi mesajul în concordanță cu felul în care ia el deciziile.

De exemplu, există persoane cărora nu le place riscul, alții sunt adepții lui. Pentru a-i motiva pe primii, vorbește despre problemele ce vor apărea dacă nu adoptă calea respectivă de acțiune. Pentru a-i motiva pe cei din urmă, referă-te la beneficiile care se vor acumula adoptând-o. Mica schimbare de accent îți va crește șansele de a-i influența.

Am văzut deja în această carte că oamenii îți spun tot timpul cum fac să ia decizii. Prin urmare, dacă ți-ai făcut temele cum am arătat în Capitolul 2 și ai ascultat cu atenție, ca în Capitolul 3, vei ști exact cum poți să-l convingi pe celălalt. Aici este punctul în care toată munca ta de până acum va da rezultate.

Cu toate acestea lucrezi, cu toate acestea îți formulezi mesajul și foarte probabil vei obține rezultatul dorit.

De exemplu, cercetătorii de la Berkeley au constatat că majoritatea discuțiilor din presă despre mediul înconjurător se refereau la îngrijirea și protecția lui. Sunt valori care rezonează mai bine cu liberalii decât cu conservatorii. Cu toate acestea, probabilitatea era mai mare pentru conservatori să fie stimulați de articolele care puneau accentul pe protecția purității mediului și care arătau imagini cu apă nepotabilă și poluare.[45]

În mod asemănător, profesorul Christopher Wolsko de la Universitatea de Stat din Oregon a făcut un experiment similar în care le-a transmis participanților două mesaje,

îndemnându-i să aplice politici mai prietenoase cu mediul: primul mesaj făcea apel la grijă și compasiune pentru natură, cel de-al doilea la puritatea mediului și patriotism. Liberalii aveau probabil să răspundă mai ales la primul mesaj și conservatorii la cel de al doilea.[46]

5 LUCRURI DE CARE SĂ ȚII CONT CÂND ÎȚI FORMULEZI MESAJUL

1. Motivația celuilalt, ce vrea și ce nu vrea el, care sunt speranțele și temerile lui.
2. Emoțiile lui.
3. Valorile lui.
4. Criteriile lui, atributele specifice pe care le caută în alegerile pe care le face.
5. Tipul lui de personalitate.

Vinde așa cum ți-a spus celălalt

Iată cum funcționează toate acestea în domeniul vânzărilor. Să zicem că ai un produs excelent, cu o mulțime de proprietăți care îl singularizează în fața concurenței. Dacă ai noroc, stai de vorbă cu o persoană cu deprinderi tehnice, care va înțelege imediat cum poate beneficia de aceste proprietăți.

Dar majoritatea clienților nu cumpără în funcție de proprietăți. Vinzi gadgetul acela uluitor, prevăzut cu o incredibilă unealtă folosită pentru a scoate pietrele din copita cailor? Clientului puțin îi pasă.

Explică însă în ce constă valoarea, valoarea pentru acel client anume și situația specifică în care se află el și ți-ai făcut vânzarea.

- Dacă celălalt îți spune că vrea să reducă timpul de producție, tu spune-i cum îl va ajuta să reducă timpul de producție, spune-i cu cât (pe baza cifrelor pe care ți le-a furnizat chiar el) și pe urmă arată-i câți bani va economisi trimestrial.
- Dacă clientul îți spune că încearcă să intre pe o piață nouă, tu spune-i cum îl vor ajuta proprietățile respective să spargă acea piață și amintește-i care va fi valoarea acelei piețe în următorii cinci ani (tot pe baza cifrelor pe care ți le-a furnizat el).
- Dacă a exprimat temeri legate de reputația firmei, arată-i cum vor contribui acele proprietăți la creșterea reputației.
- Dacă a menționat vreodată un interes pentru viața de după moarte, nu merge chiar până acolo, toate pretențiile trebuie să fie etice și să se bazeze pe fapte, înțelegi ce vreau să zic.

Și apropo, este datoria ta profesională să faci acest lucru. Lucrezi cu ceea ce ți-a spus celălalt că este important pentru el. Vei fi surprins, dar uneori el uită acest lucru. Va încerca să te împingă la vale; îți va spune că ești mai scump decât concurența ta. Toate acestea nu sunt însă decât o abatere de la ceea ce este important pentru el.

Până la urmă, banii pe care îi va economisi el prin reducerea timpului de producție vor fi mult mai mulți decât onorariul tău. Valoarea pieței pe care îl ajuți să pătrundă este mult mai mare decât onorariul tău. Valoarea reputației lui va fi mult mai mare decât onorariul tău.

Fă-l să se concentreze asupra acestor lucruri și va cumpăra de la tine.

SUPER PONT

Fă legătura între rezultatele tale și scopul personal al celuilalt, bonusul lui sau promovarea lui sau pur și simplu felul în care va arăta el în fața șefului său.

Folosește cuvinte convingătoare

Dacă folosești propriile tale cuvinte, găsește-le pe cele mai bune. De obicei, putem alege între mai multe cuvinte potrivite aceluiași context și unul va fi mai convingător decât altele. Alege-l pe acela.

Cuvintele pe care le alegem creează realitatea, iar noi vrem să creăm realitatea cea mai convingătoare posibil. Profesorii Elizabeth Loftus și John C. Palmer, amândoi de la Universitatea Washington, le-au arătat oamenilor filmul unui accident de mașină și câțiva au fost întrebați: „Cu ce viteză mergeau mașinile când au intrat în coliziune?", iar alții au fost întrebați: „...când s-au izbit de cealaltă mașină?" Estimarea făcută de al doilea grup a fost cu aproape 30 la sută mai mare decât aceea a primului grup.[47]

Companiile de asigurări au constatat că oamenii vor plăti de două ori mai mult pentru o poliță medicală dacă ea acoperă decesul „din cauza oricărei boli", decât pentru cea care acoperă decesul „din orice motiv", deși cea din urmă o include pe cea dintâi. Numai că este mai puțin specifică și de aceea are un impact emoțional mai redus.

6.3. Rostește cuvintele pe care celălalt vrea să le audă

Probabil că cele mai bune cuvinte sunt cele pe care vrea să le audă cealaltă persoană, cuvintele care o fac să arate bine.

Se știe de mult că flatarea este un bun agent de influențare. Tuturor ne place să credem că suntem raționali și că luăm decizii bazate pe fapte și logică; dar strecoară câteva complimente și judecata ta va fi peste tot. Nu se poate să nu fim vrăjiți.

Lady Randolph Churchill a spus: „Când am ieşit din sufragerie după ce stătusem lângă Gladstone, m-am gândit că era cel mai inteligent bărbat din Anglia. Dar când am stat lângă Disraeli, am plecat crezând că eu eram cea mai inteligentă femeie."

Nimeni nu este imun. Într-un articol intitulat „The slime effect"[48], publicat în revista *Journal of Personality and Social Psychology*, Roos Vonk a arătat că, atunci când citim descrieri flatante ale altor oameni, ne gândim de multe ori că flatarea este o mizerie. Dar când acea flatare ne este adresată nouă, o percepem ca pe o apreciere onestă și o dovadă de perspicacitate.

A cere sfatul cuiva este o formă implicită de flatare și o altă formă de a atrage persoana respectivă de partea noastră. A cere un sfat de la şeful şefului tău, de la potenţialul client, de la partenerul tău de negocieri, sau de la reprezentantul curentului politic opus, poate fi o cale extrem de eficientă de a-l atrage pe omul acela de partea ta.

Flatarea are însă o reputație proastă, așa că un cititor sofisticat cum ești tu (înțelegi ce am făcut aici?) s-ar putea să nu se simtă bine dacă se confruntă cu ea. Să folosesc însă alt cuvânt: a complimenta. În fond este același lucru, dar mult mai bine acceptat din punct de vedere social. A face complimente este un element-cheie al farmecului și carismei. Și atâta timp cât ești autentic și sincer cu laudele, nu poate fi decât un lucru bun să-l ajuți pe celălalt să se simtă bine cu el însuși.

Adresează complimente pentru un comportament și vei obține mai mult din acel comportament

Ai auzit probabil de cățelul Pudsey, iar dacă nu, interesează-te de el. Pudsey era un cățel deosebit, care apărea pe scenă, era invitat ca jurat în emisiuni de televiziune și a jucat chiar într-un film. Cariera lui a început în 2012, când a câștigat *„Britanicii au talent"*. Întotdeauna am considerat a fi o acuzație la adresa Marii Britanii faptul că cel mai talentat era un câine. Dar Pudsey nu era un câine obișnuit: Pudsey dansa, cânta și recita din Shakespeare.

Iar Pudsey a fost dresat prin metoda clicker, o formă de întăriri pozitive rezultată din activitatea lui B.F. Skinner și Karen Pryor. Ea pornește de la ideea că recompensând un anumit comportament, obții acel comportament în mod repetat. Pentru câini recompensa este inițial o bomboană de ciocolată, iar ulterior un click. Câinii, animale nu prea inteligente, se pare că adoră clickul la fel de mult ca o bomboană de ciocolată.

Metoda funcționează pentru câini și funcționează de asemenea pentru alte animale precum prietenii, prietenele, soții, soțiile, șefii și alții. Pentru aceste animale însă, un simplu

compliment este, de obicei, mai recomandabil decât un click sau o bomboană de ciocolată.

Să dau un exemplu chiar din viața mea. Când aveam opt ani jucam pentru prima dată într-o echipă de fotbal organizată. La vârsta aceea jucătorii nu au roluri fixe, sunt o grămadă de puști care aleargă după minge pe un teren. M-am trezit la marginea adunăturii, m-am întors, am văzut că am spațiu și, din câte îmi aduc aminte, am alergat în capătul celălalt al terenului și am înscris un gol de toată frumusețea. Amintirea este puțin neclară, trebuie să spun, și s-ar putea ca ultima parte să nu fie tocmai adevărată.

Dar ceea ce îmi aduc bine aminte este că antrenorul a strigat de pe margine, „Bună întoarcere, Simon", iar eu l-am auzit și am ținut minte. „Mă întorc bine", mi-am spus eu plin de mândrie și de atunci, ori de câte ori prindeam mingea, mă întorceam. Iar în fotbal întoarcerea este un lucru bun, pentru că poți găsi spațiu, schimbi direcția, introduci elementul surpriză. Faptul că antrenorul a consolidat comportamentul printr-un compliment a dus la repetarea comportamentului.

Poți proceda așa cu ceva ce cealaltă persoană nu face prea des. Să mai dau un exemplu: pregăteam pe cineva pentru un discurs public și cum urma să participe la o dezbatere, persoana se tot deplasa de la un capăt la celălalt al scenei și a început să nu mai fie atentă, așa că m-am gândit să abordez acest aspect.

Puteam să-i spun să nu mai facă acest lucru, dar multă lume are emoții înaintea unei prezentări și tot ce lipsește este să-și mai facă griji și pentru altceva sau să fie autocritic. Așa că am spus, în schimb: „La un moment dat, la mijloc, ai stat pe loc și m-ai privit în ochi, pe mine, publicul. A fost un moment puternic. Fă asta mai des." Și așa a făcut.

Așa că, dacă vecinul cântă la cimpoi în toiul nopții, fă-i un compliment legat de momentul când nu cântă.

Spune „nu" rostind „da"

Oamenilor nu le place să audă cuvântul „nu": cuvântul „da" aduce mult mai multă satisfacție când îl auzi.

Rareori avem o experiență plăcută auzind cuvântul „nu." Este ca și când ai primi o palmă, este o experiență dureroasă, implică amigdala și eliberează hormoni ai stresului și neurotransmițători.

În aceste condiții nu este un cuvânt pe care să-l folosești cu ușurătate, dar în același timp am văzut în Capitolul 4 cât de important este să spui un „nu" hotărât.

Prin urmare, dacă găsești o altă cale prin care să spui același lucru este adesea mult mai recomandabil. De exemplu, să-i spui „nu" șefului tău îți poate limita cariera și totuși uneori trebuie să faci acest lucru, așa că este util să poți spune „nu" fără să ofensezi, deși nu este întotdeauna ușor.

O foarte bună cale de a spune „nu" este să folosești cuvântul „da" (însoțit de un protest semnificativ) și am văzut deja în Capitolul 5 puterea generatoare a exprimării „Da și..."

De fapt, dintr-un anumit punct de vedere, răspunsul este întotdeauna, „Da, dacă..." Cu alte cuvinte, da-ul tău este condiționat de ceva ce dorești în schimb. În felul acesta, toată lumea are ceva de câștigat. „Da, sunt bucuros să stau diseară până mai târziu, dacă pot pleca vineri mai devreme, pentru că mă duc undeva în weekend."

Ca să fim corecți, nu am spus chiar „nu", dar l-am folosit pe „da" ca să obținem ceva ce nu am fi obținut altfel. Majoritatea lucrurilor costă, poate chiar exorbitant. Folosește această metodă pentru prețul acela neobrăzat.

Uneori însă eşti obligat să refuzi, numai că nu trebuie să ofensezi. Şi spun încă o dată, cea mai bună cale este să începi cu „da". Pe urmă continuă cu ceva cu care poţi fi de acord sau cu ce poţi recunoaşte.

- „Da, raportul ar trebui terminat în seara asta."
- „Da, înţeleg de ce spui acest lucru şi eu aş simţi acelaşi lucru dacă aş fi în locul tău."

De remarcat că, deşi ai spus „da", de fapt nu ai fost de acord cu solicitarea celuilalt.

Următoarea etapă este să expui motivele pentru care trebuie să refuzi şi abia pe urmă să spui „nu". Ordinea este importantă. Dacă mai întâi spui „nu", celălalt va auzi numai „nu", dar nu va mai auzi şi motivele. Însă, dacă expui mai întâi motivele, celălalt le va auzi şi va fi pregătit pentru refuzul care urmează.

Iar la sfârşit încheie cu alt îndulcitor („...sper că vei reuşi" sau „...lasă-mi pe birou şi mă ocup mâine la prima oră") şi astfel ţi-ai transmis refuzul, fără să pierzi tranzacţia sau relaţia.

Ca să adunăm totul într-un exemplu convingător: să spunem că îi vinzi o maşină frumoasă unui prieten, iar prietenul face apel la latura ta emoţională şi îţi cere să mai reduci încă 5 la sută din preţ pentru că sunteţi prieteni; nu-i spune „nu", spune-i: „Da, ai dreptate, ne ştim de mult, de aceea îţi dau cel mai bun preţ posibil şi am scăzut deja mai mult decât ar fi trebuit, aşa că acum trebuie să rămân la cifra aceasta. Dar iei o maşină nemaipomenită la un preţ grozav. Vei fi încântat când o vei conduce."

Îţi vei păstra prietenii, locul de muncă şi tranzacţia dacă ştii să spui „nu" cu delicateţe.

Spuneam însă că undeva există o nemulţumire. În unele situaţii, nu-ul tău trebuie să fie lipsit de echivoc şi să spui „nu"

rostind cuvântul, „da” poate fi considerat înșelător. Unii oameni, convinși că vei accepta, se vor opri la „da” și vor considera că ți-ai dat acordul.

Mi-a amintit acest lucru o prietenă care avea două fiice adolescente și femeia avea, desigur, dreptate. Așa că asigură-te că dispui la nevoie de un „nu” inconfundabil, categoric; în unele momente diplomatic sensibile, un alt limbaj poate fi mai adecvat.

Folosește limbajul clientului

Danny Russel, consultant în domeniul identificării publicului-țintă pentru branduri. Danny a acumulat o experiență de 28 de ani în calitate de consultant pentru identificarea publicului-țintă al unor branduri majore precum 21st Century Fox, Eir, The Economist *și* Sky.

„Pe vremea aceea, Sky era un fel de mașină care făcea lucrurile în felul ei, numai că lumea se schimbase și acel fel de a face nu mai era corect. Ratele de achiziție scăzuseră, prețul vânzărilor crescuse; spuneam mereu același lucru, dar oamenii nu răspundeau.

Trebuia să ne schimbăm.

Așa că am venit cu un Program de apropiere de client, pentru a face conducerea superioară să pornească pe drumul clientului, ca să înțeleagă prin această călătorie ce înseamna să fii client.

Ca orice firmă, aveam la vârf câteva persoane foarte bine plătite, care se deplasau în mașini cu șofer, foarte inteligente, specialiști de vârf, dar care se aflau la milioane de mile distanță de clienți și care pierduseră legătura cu ce înseamnă să plătești peste 50 de lire sterline pentru un abonament, când ai doar un salariu mediu.

Așa că l-am pus pe James Murdoch însuși și echipa lui, să meargă și să bată la uși, să discute cu clienții, să afle ce doresc. Și au aflat lucruri interesante.

În cadrul organizației, Sky Sports era foarte puternic politic vorbind, așa că mare parte din publicitatea noastră făcea trimiteri la fotbal. Dar, cu ocazia evenimentelor de apropiere de clienți, am constatat că bărbații, când erau singuri, spuneau că se abonează, însă când era de față întreaga familie, soțiile se opuneau. Ba chiar, un bărbat ne-a rugat insistent să nu mai includem fotbalul în reclame, pentru că soția lui spunea «Uite de ce nu vrem Sky la noi în casă».

Așa că am lansat o campanie nouă, în care am redus referirile la fotbal și am pus în schimb accentul pe documentare și emisiuni despre natură.

De asemenea, am făcut o descoperire despre Sky Plus. Se afla pe piață de câtva timp, numai că oamenii nu păreau să înțeleagă despre ce era vorba. La unul dintre evenimentele organizate pentru apropierea de clienți a devenit foarte clar că obțineam rezultate mai bune dacă eliminam din conversație agenții de vânzări, lăsând în schimb clienții potențiali să discute cu cei existenți.

Agenții de vânzări vorbesc întotdeauna despre ce avem noi în plus: mai multe canale, mai mult sport, mai mult fotbal, dar oamenii nu vor mai mult, de fapt; ei oricum privesc doar atât cât au timp.

Clienții existenți le puteau spune în schimb că nu era vorba despre mai mult, ci despre mai bine. «Ei îmi permit să înregistrez numai ceea ce vreau să văd și pe urmă să mă uit când vreau eu.» Ei bine, de ce agenții de vânzări nu mi-au spus asta de la început?!

Mai ales una dintre cliente a fost strălucită, pentru că folosea cu naturalețe limba clientului. Am vrut să o filmăm pentru o reclamă a televiziunii și am adus-o la studio, numai că ea s-a răzgândit în ultimul moment. Așa că l-am folosit în schimb pe Michael Parkinson, ca figură în fața camerei de filmare. Era clientul nostru și pentru că a fost familiarul Michael Parkinson, cel de încredere, reclama a devenit una dintre cele mai bune din toate timpurile.

Până la urmă, Programul de apropiere de clienți a fost pentru noi una dintre principalele surse de creștere de la șapte milioane de abonați până la ținta noastră de zece milioane într-un interval de trei ani, pentru că am învățat să folosim «limbajul» clienților."

6.4. Ce spune corpul tău

Până aici, am învățat în cuprinsul cărții de la rațe, de la veverițe și de la homari. În acest ultim capitol, ne vom uita la marele filozof al oceanelor, sepia.

Sepiile sunt creaturi remarcabile din mai multe rațiuni, inclusiv pentru că au trei inimi, opt brațe și două tentacule. Numai că niciuna dintre ele nu vorbește engleza, iar pe noi ne interesează cum reușesc ele să comunice, mai ales deoarece comunică folosindu-și corpul.

Sepiile au în piele milioane de celule pigmentare și de aceea își pot schimba culoarea, ca un cameleon, comunicând în acest fel. „Limba" lor conține până la 75 de elemente cromatice, iar unii specialiști apreciază că există și o gramatică în această comunicare.

De exemplu, sepiile își pot schimba până și textura pielii, care, devenind țepoasă, transmite un semnal de avertisment înaintea unei lupte. Iar în timpul împerecherii, masculul poate emite mai multe semnale în același timp. Partea apropiată de femelă va avea o textură netedă, atrăgătoare, romantică, dar dacă există vreun rival care dă târcoale, partea mai apropiată de acesta va deveni agresiv țepoasă.

Ființele umane sunt aproape la fel de inteligente ca sepiile și la rândul nostru comunicăm prin corp. Mai puțin prin culoare (deși, nu ai roșit niciodată?) și mai mult prin postură, gesturi, expresii faciale și atribute ale vocii.

De fapt, limbajul corporal se exprimă foarte vocal, așa că ai grijă să exprime același lucru pe care îl spui cu vocea.

Limbajul corporal transmite în primul rând care este statutul tău și am văzut în Capitolul 4 că, pentru animalele de haită, la fel ca pentru oameni, statutul este extrem de important și cu cât el este mai înalt, cu atât oamenii vor fi mai atenți la mesaj. Statutul nu este însă absolut, nu există un registru în care să verifici scorul statutului tău înnăscut; importantă la statut este percepția asupra lui, iar aceasta, la rândul ei, depinde de ceea ce arăți.

Așadar, ce statut arăți? Intri timid în încăpere, sperând că nu vei fi văzut, vorbești în șoaptă și rareori privești lumea în ochi? Sau stai drept și impunător, strângi mâinile cu vigoare, privești lumea în ochi și vorbești cu o voce puternică? Ori poate te apleci în față privind oamenii în ochi cu insistență, arăți cu degetul, bați cu pumnul în masă și strigi?

SUPER PONT

Asigură-te că arăți cel mai adecvat statut, cum nu se poate mai adecvat pentru situația respectivă, plin de încredere, dar nu dominator, și că îl comunici printr-un limbaj corporal corespunzător.

Transmiți credibilitate?

Legată de statut este credibilitatea. Cred ceilalți că îți vei ține promisiunea? Cred ei că tu crezi ceea ce spui?

Deborah Tannen, profesor de lingvistică la Universitatea din Georgetown, s-a oprit la directorii aflați de multe ori în situația „de a lua în cinci minute decizii la care alții trebuie să se gândească cinci luni". Cum reușesc? Având la fel de multă grijă pentru încrederea cu care le prezintă, ca și pentru conținut.

Enunță situația și ambaleaz-o cu „hm" și „ăăă..." și „poate că" și „eventual", dând din cap și privind în jos și asistența pur și simplu nu va fi convinsă, chiar dacă spui adevărul. În schimb, susține-o cu multă încredere și cu un limbaj corporal asertiv și lumea se va alinia în spatele tău, chiar dacă realitatea nu este chiar atât de simplă pe cât o prezinți tu.

Cât de abordabil ești?

Desigur, nu este totul să te arăți puternic și plin de încredere. Cealaltă față a monedei este să comunici deschidere și disponibilitate de a fi abordat. Mulți vor să colaboreze cu oameni pe care îi plac și o relație pozitivă te va ajuta categoric.

Aici este implicat un set de elemente de limbaj corporal cu totul diferit.

Zâmbetul, o mulțime de expresii faciale și de mișcări ale capului, o mulțime de gesturi ale mâinii și terminarea propozițiilor în sus (ca și când ai pune o întrebare), toate sugerează disponibilitatea de a fi abordat și prietenie, spre deosebire de tăcere, de lipsa expresiilor faciale și a mișcării și de privirea înghețată, fixă, cu care oamenii nu se simt în largul lor.

Poți, de asemenea, să construiești o relație adoptând un limbaj corporal potrivit cu al interlocutorului. Îți amintești că, în Capitolul 3, am vorbit despre cercetările profesorului Uri Hasson și despre constatarea lui că, cu cât creierele oamenilor sunt mai bine sincronizate (cu cât interconectarea neuronală este mai mare), cu atât discuția este considerată mai productivă?

Ei bine, neurologul Giacomo Rizzolatti a descoperit o parte a creierului numită neuroni-oglindă, care identifică mișcările oamenilor din jur și trimit un impuls prin care provoacă aceleași mișcări și la noi. Ei constituie calea prin care se

sincronizează secțiunea din creier responsabilă cu mișcarea. Prin urmare, dacă adopți o postură similară celuilalt, faci gesturi asemănătoare și în general îl urmezi în limbajul nonverbal, creierele se vor interconecta mai bine prin neuronii-oglindă și, în subconștient, oamenii se vor simți mai confortabil în prezența ta.

Nu copia, vor crede că ești un ciudat

Evident, nu este vorba despre a copia. Dacă vei copia oamenii fățiș, ei vor observa, vor începe să se distanțeze de tine și vor considera că ești un ciudat! Nu există cale mai rapidă de a distruge o relație. Există însă o cale de a te apropia cu artă, astfel încât să nu copiezi, dar, într-un fel sau altul, să faci totuși ceva similar, iar tu acest lucru îl urmărești.

Acestea fiind spuse, vei constata că cei mai mulți oameni nu sunt conștienți de limbajul lor corporal sau de gesturi, fie ale lor, fie ale tale și de aceea vei putea apela la o rezervă mai mare decât ai fi crezut, înainte să apuce ei să creadă că ești ciudat (desigur, exceptând situația când ești într-adevăr un ciudat).

Iar altă dată, chiar intenționezi să nu vă potriviți. Dacă vrei să închei o întâînire, să muți discuția la alt subiect sau să transmiți subconștient că ești în dezacord cu ceea ce se spune, a avea o atitudine care nu se potrivește cu a celuilalt este cea mai bună cale de a face acest lucru. În acest fel, vei comunica ce vrei fără să spui nimic în cuvinte.

Limbajul corporal este strămoșul tuturor limbajelor: convinge, construiește prietenii, dansează, cântă. Fii ca sepia. Folosește limbajul corporal ca să comunici și asigură-te că acesta transmite același lucru ca și vorbele pe care le rostești.

6.5. Organizarea cadrului potrivit

Ia în calcul acest experiment de gândire:

Universul paralel 1: Eşti la o vânzare de obiecte din portbagajul maşinii şi vezi o vază care îţi place şi pe care te hotărăşti să o cumperi. Cât te aştepţi să plăteşti pentru ea?

Universul paralel 2: Te afli într-un magazin universal de nivel mediu şi găseşti aceeaşi vază. Cât te aştepţi să plăteşti pentru ea aici?

Universul paralel 3: Te afli într-un magazin de antichităţi rafinate, din partea elegantă a oraşului şi găseşti aceeaşi vază. Cât te aştepţi să plăteşti pentru ea aici?

Acesta este un experiment de gândire, nu unul real, dar îmi închipui că te-ai gândit la preţuri diferite în fiecare loc, deşi vaza a fost mereu aceeaşi. Prin urmare, evaluarea lucrurilor depinde de context.

Amplasarea într-un anumit cadru are impact asupra realităţii

Aceasta este natura încadrării: vedem lucrurile în mod diferit, în funcţie de cum le privim.

- Paharul este pe jumătate plin sau pe jumătate gol? Ia un pahar gol şi umple-l până la jumătate; 88 la sută vor spune că este pe jumătate plin. Ia un pahar plin şi goleşte-l până la jumătate; numai 31 la sută vor spune acelaşi lucru.[49]

- Într-un studiu prin care doctorii cercetau meritele intervenției chirurgicale la pacienții cu cancer, dintre cei cărora li s-a spus că au murit 10 din 100 de pacienți operați, numai jumătate au considerat că a fost o opțiune bună. Dintre cei cărora li s-a spus că au supraviețuit 90 din 100 de pacienți operați, 84 la sută au considerat că operația era recomandabilă.[50]
- Dacă ți se spune că o speculație are o șansă din șase să reușească, este mult mai probabil să-ți asumi riscul decât dacă ți se spune că are 16 la sută șanse de reușită. Iar dacă ți se spune că are 84 la sută șanse de eșec, nu îți vei mai bate capul.

În fiecare din aceste situații prezentăm date identice ambalate diferit, le încadrăm diferit și de aceea evaluările sunt și ele diferite, iar vaza capătă prețuri diferite.

Profesorul Vernon Smith a desfășurat un experiment în care a pus un grup de oameni să negocieze cu „oponenții" lui și alt grup, să negocieze cu „partenerii" lui. „Partenerii" au înregistrat rezultate mult mai bune decât „oponenții", pentru că au fost mai cooperanți. Iată ce înseamnă încadrarea.[51]

Putem gestiona contextul în care se desfășoară discuția și prin urmare putem gestiona percepția celuilalt și reacția lui, astfel încât să obținem un rezultat mai bun.

Prețul este el însuși un cadru

Cadrul influențează evaluarea pe care o facem (de exemplu, prețul), dar este interesant că și prețul poate, la rândul lui, să facă parte din cadru.

Să luăm exemplul vazei:

- Dacă ai dat pe ea câteva lire cumpărând-o dintr-un portbagaj, o duci acasă și poate că nu o vei pune la vedere niciodată.
- Dacă ai cumpărat-o de la magazinul universal și ai plătit pe ea un preț corespunzător, probabil că o vei expune în bucătărie sau în baie.
- Dar, dacă ai cumpărat-o din magazinul exclusivist de antichități și ai dat pe ea o grămadă de bani, o vei pune la loc de cinste în mijlocul mesei din sufragerie sau lângă ușa de la intrare, ca să o vadă toată lumea.

Deși este fix aceeași vază. Prețul în sine influențează felul în care o evaluăm.

Ține minte acest lucru când îți evaluezi serviciile pe care le oferi. Dacă ceri puțin, comunici pieței ideea de ieftin: dar, dacă prețul tău este spre vârful scalei, comunici că oferi un serviciu de cea mai bună calitate.

Acum, trebuie să iei toate măsurile *să oferi* într-adevăr un serviciu de cea mai bună calitate; prețul face parte din brandul tău și felul în care te percep oamenii este influențat de preț.

Încadrarea îți poate influența sănătatea

Acesta este un efect fizic real. Dan Ariely a făcut un experiment cu privire la eficacitatea unui analgezic nou. Voluntarilor li s-au aplicat șocuri electrice de diferite intensități și pe urmă li s-a dat o tabletă, cerându-li-se să raporteze orice efect asupra intensității durerii.

Dintre voluntarii cărora li s-a spus că tabletele costau 10 cenți bucata, aproximativ jumătate au raportat o reducere

a intensității durerii. Dintre cei cărora li s-a spus că o tabletă costa 2,50 dolari, aproape toți au raportat acest lucru.

„Analgezicul" a fost, de fapt, o tabletă de vitamina C.[52]

Poate fi și mai tangibil decât atât. Psihologul de la Harvard, Ellen Langer, a constatat că două treimi din cameristele de la un hotel nu considerau că munca lor implica un efort fizic, în ciuda faptului că stau în picioare și muncesc din greu toată ziua.[53]

Așa că a luat 84 de cameriste și le-a împărțit în două grupe: prima grupă a fost instruită despre numărul de calorii pe care le ardeau muncind și despre faptul că munca lor echivala cu un exercițiu fizic, celălalt grup a rămas de control.

După o lună de zile, ambele grupe au fost evaluate din nou și cameristele din grupa instruită aveau toate mai puține kilograme, un procentaj de grăsime mai mic și tensiunea mai scăzută, în timp ce în grupa de control toate rămăseseră la fel. „Încadrarea" muncii pe care o făcuseră ca exercițiu fizic a dus la o îmbunătățire cuantificabilă a sănătății.

Încadrarea poate fi o cale eficientă de a schimba perspectiva asupra unei situații și a răspunsului probabil, în consecință.

Proprietatea este un cadru

Într-un experiment în care oamenilor li s-a arătat o cană, un grup a fost întrebat cât ar da pe cană (ceea ce implica faptul că acea cană nu era a lor) și răspunsul a fost, în medie, 2,88 dolari. Cel de-al doilea grup de oameni a fost întrebat cu cât ar vinde cana (ceea ce implica faptul că acea cană era deja a lor) și prețul mediu a fost 7,12 dolari.[54]

Proprietatea este un cadru: dacă eu sunt proprietarul, voi evalua ceea ce posed mai mult decât dacă nu sunt proprietar.

Putem descrie proprietatea ca fiind actul prin care acordăm posibilitatea de a alege. Langer a acordat fiecărui participant dintr-un grup de oameni câte un bilet la loterie, iar pe cei din al doilea grup i-a lăsat să-şi aleagă singuri biletul. Pe urmă le-a cerut să vândă biletele: cei din grupul care îşi aleseseră biletele au cerut un preţ de patru ori mai mare decât preţul celor din celălalt grup.[55]

Deci, dacă oferim posibilitatea de a alege, oferim proprietatea; iar dacă oferim proprietatea, oamenii o vor preţui mai mult.

Acesta este un aspect-cheie al persuasiunii. Lasă-i celuilalt alegerea. Dacă îi vom spune, probabil că va lupta împotrivă; dacă îl lăsăm să aleagă, va lupta *pentru*.

De aceea, când clientul îţi va cere să-i faci un serviciu, oferă-i mai multe opţiuni şi lasă-l să aleagă. Propunerea ta ar putea indica trei moduri de a lucra:

Opţiunea A: Servicii complete, preţ complet.
Opţiunea B: Servicii minime, preţ minim.
Opţiunea C: Ceva între primele două.

Indiferent ce va alege, celălalt va fi mai implicat pentru că a fost alegerea lui. Totodată, tendinţa cognitivă este aceea de a alege, în mod normal, Opţiunea C, iar el va pleca având sentimentul că a negociat şi că a obţinut o tranzacţie mai bună, deşi tu nu ai redus onorariul deloc: ai schimbat însă preţul schimbând anvergura.

SUPER PONT

Atribuie proprietatea lăsând opţiunea de a spune „nu". Dacă adăugăm comentariul „Simte-te liber să spui «nu»," în mod paradoxal probabilitatea să spună „nu" va scădea.

Încadrarea propoziției

Încadrarea este utilă și la nivel micro dacă, de exemplu, ai de spus ceva ce s-ar putea să nu fie bine primit. Va fi primit mai bine dacă spui mai întâi ce intenții ai.

Exemplul cel mai simplu este atunci când cineva vorbește și tu vrei să spui ceva: întreruperea va fi acceptată mai ușor dacă începi cu „Mă scuzați, pot întrerupe?" sau „Pot pune o întrebare?".

Cerând permisiunea îi lași celuilalt posibilitatea să spună „nu", deși este foarte puțin probabil să facă acest lucru.

6 MODALITĂȚI DE A INTRODUCE UN SUBIECT SENSIBIL

1. Pot să pun o întrebare delicată?
2. Te superi dacă întreb ceva ce ți s-ar putea părea provocator?
3. Aș dori să aduc în discuție un subiect pe care îl consider important...
4. Voi spune ceva ce ar putea fi interpretat greșit...
5. Ceea ce am de gând să spun vi se poate părea dur...
6. Aș vrea să spun că nu sunt de acord cu un singur lucru, dacă îmi dați voie...

În fiecare dintre aceste situații, faptul că ai fost sincer de la început și ai cerut permisiunea, va ajuta probabil să fie mai ușor acceptată. Desigur, nu le folosi ca să vorbești despre catastrofa asasinării nu știu cărei trăsături personale; dar, dacă încercarea de a face discuția să progreseze este autentică, încadrarea prealabilă a afirmației dificile în intenție va avea ca rezultat, în general, acceptarea ei fără dificultate.

6.6. Spune povestea potrivită

Rareori oamenii sunt nerăbdători să asculte argumentele unei vânzări, previziunile partidelor politice sau predici de orice fel şi de obicei închid calea de îndată ce le aud.

Totuşi oamenilor le plac poveştile. Aşa că, spune-le o poveste şi o vor asculta.

Am fost învăţaţi să spunem poveşti. Avem şabloanele în cap, nu trebuie decât să potrivim conţinutul în aceste şabloane.

Şi am fost învăţaţi de asemenea să le ascultăm; ascultăm cu atenţie, dornici să aflăm ce se întâmplă mai departe. Poveştile sunt uşor de înţeles şi uşor de ţinut minte, pentru că şabloanele furnizează legăturile dintre diferitele lor părţi.

Când ascultăm, trăim noi înşine experienţa din poveste într-un mod foarte real; de exemplu, când citim cuvântul „lavandă" sunt activate regiunile olfactive ale creierului.

Prin urmare, aceasta este o cale puternică de a influenţa opinia.

Să zicem că copilul tău se întoarce de la şcoală supărat că nu a făcut bine la examen. Tu l-ai putea îndemna să muncească mai mult, dar nu crezi că el s-a gândit deja la acest lucru? Răspunsul logic nu este ceea ce are el nevoie în acest moment.

În schimb, aşază-te lângă el pe canapea, ascultă-l cu atenţie şi pe urmă povesteşte-i cum, în tinereţe, ai făcut prost la un examen şi te-ai simţit la fel de rău ca el acum. Ai avut tot felul de eşecuri dar, la un moment dat, ţi-ai dat seama că nu

avea rost să boceşti, aşa că te-ai adunat şi te-ai pus pe muncă pentru reexaminare. Până la urmă ai luat un A+.

Sau aminteşte-i despre echipa lui favorită care a pierdut prima repriză, dar când a revenit pe teren a răsturnat scorul.

Sau, cel mai simplu, uitați-vă împreună la *Rocky* sau la *The Full Monty* sau la oricare dintre milioanele de filme făcute la Hollywood despre triumful asupra adversității.

Este povestea care îi va schimba gândurile mai mult decât orice sfat.

Poveștile și contopirea minții vulcanienilor

Când se pune problema schimbării opiniei cuiva, standardul de aur este, fără îndoială, contopirea minţilor vulcanienilor, adusă pentru prima oară în atenția ființelor umane de Mr. Spock din serialul *Star Trek*. Și am văzut, în Capitolul 3, cum activitatea profesorului Uri Hasson de la Princeton a arătat că interconectarea neuronală este, de fapt, baza acestui proces.

Poate că am mers prea departe, dar lucrarea arată *într-adevăr* că, cu cât creierele sunt mai bine sincronizate, implică o discuție considerată mai bună de către cei ce participă la ea.

Se dovedește că a spune povești este o cale foarte eficientă de a stabili legături între creiere. Nu numai între regiunile auditive ale creierelor, nu numai între regiunile lingvistice și nici doar între regiunile care codifică părțile componente factuale, ci și între zonele de ordin mult mai înalt.

Iar aceste zone rămân interconectate pe măsură ce povestea înaintează într-un proces permanent de sincronizare dinamică, dansând împreună pe acelaşi ritm şi aceeaşi desfăşurare de evenimente.

9 LUCRURI CARE POT FACE O POVESTE EXCELENTĂ

1. Interesul, oamenii vor să asculte pentru că vor să audă ce se întâmplă mai departe.
2. Există surprize.
3. Există umor.
4. Există sens.
5. Există luptă înainte de succes, eșec înainte de răscumpărare.
6. Antrenează ascultătorul într-o călătorie emoțională.
7. Au personalitate, au individualitate.
8. Sunt personale...
9. ... dar sunt și universale.

Vorbește-i despre vis

Dar, mai presus de toate, o poveste bună va inspira.

Carmine Gallo, autorul cărții de mare succes *Talk Like TED** îndeamnă: povestește ceva și începe cu pasiunea ta; dacă nu poți să te inspiri pe tine însuți, cum să inspiri pe altcineva?[56]

El povestește de multe ori cum Clarence Jones, cel care îi scria discursurile lui Martin Luther King, îl asculta pe King adresându-se unei mulțimi de 250.000 de oameni de pe treptele Monumentului lui Lincoln în Washington, DC. „Acum o sută de ani", a început el și Jones știa ce urma să spună, pentru că el scrisese discursul.

---

* În limba română, cu titlul *Vorbește ca la TED* (*n. red.*)

Cu o singură excepție. Foarte aproape de King stătea cântăreața de gospel Mahalia Jackson, care a strigat: „Spune-le despre visul tău, Martin!"

King a auzit, Jones a auzit și el. Jones l-a văzut pe King lăsându-se pe spate, ca să privească mulțimea. Jones i-a șoptit persoanei de lângă el: „Oamenii aceștia nu știu încă, dar acum se vor duce la biserică."

Și Martin Luther King a lăsat deoparte discursul conceput cu mare grijă și, ca un desăvârșit predicator baptist, a continuat vorbind liber: „Am un vis..."

Dacă poți să-i inspiri prin povestea ta, îi vei face să-și schimbe opinia; poate că vei face multe minți să-și schimbe opinia.

Le-am spus povestea mea

David Villa-Clarke, BEM, fondator al firmei DVC Wealth Management. Este totodată președinte al Project Volunteer, o organizație de caritate care de 15 ani desfășoară proiecte în Africa, și liderul Fundației Aleto, o organizație caritabilă pentru mobilitate socială, care pregătește tineri din comunități defavorizate să devină lideri. David a fost decorat cu British Empire Medal pentru implicarea sa în acțiuni caritabile și mentorat.

„Anul trecut noul director mi-a cerut să-l ajut la școala din centrul orașului, care în ultimii patru ani primise de la Ofsted calificativul «necesită îmbunătățiri» și la care în aceeași perioadă veniseră și plecaseră patru profesori.

Era amplasată într-o zonă cunoscută pentru traficul de droguri și rata crescută a infracționalității, iar el, pentru a instaura puțină ordine și disciplină în școală, exmatricula elevii într-un ritm de cinci pe săptămână.

I-am spus că voi înrola zece băieți într-un program de instruire, ca să le arăt ce oportunități aveau la dispoziție. Nu

voiam să fie dintre cei mai buni, nici dintre cei mai slabi, voiam un amestec și trebuia să le cunosc și părinții.

Prima întâlnire nu a început prea bine. Mai mulți părinți au întârziat. În sală se afla un singur tată. Când i-am întrebat pe copii câți dintre părinți vorbeau cu ei despre teme, s-a ridicat o mână și alta pe jumătate. Se vedea că părinții nu erau prea interesați de acest lucru, așa că, de ce ar fi fost copiii? Dacă ești un băiat negru, de vârstă mică, fără modele bune în jur, vei găsi ceva de făcut și nu neapărat lucruri pozitive.

Așa că le-am spus povestea mea.

Le-am spus că nu sunt profesor și nu sunt tatăl lor, dar sunt o persoană căreia îi pasă. Și faptul că au văzut un bărbat de culoare, cineva cu care puteau comunica și care avusese succes, le-a trezit interesul. Le-am spus că proveneam dintr-un mediu social asemănător cu al lor, cu părinții muncitori, divorțați, crescusem în anii 1960 și 1970 în Woolwich, fieful Frontului Național. Când mă întorceam acasă de la activitățile programului Cub Scouts, eram urmărit de băieți de 17 ani, adepți ai curentului skinhead, care voiau să mă bată pentru că eram negru.

La 13 ani am descoperit tenisul și am constatat că aveam talent, cineva m-a luat sub aripa lui protectoare, m-a învățat să joc și de acolo a început totul.

Datorită tenisului am făcut cunoștință cu un alt fel de viață și am cunoscut oameni cu alte origini sociale decât mine, ai căror părinți aveau slujbe cu gulere albe, care trăiau mai bine și nu trebuiau să-și facă griji pentru plata facturilor.

Am înțeles că mi se deschidea un drum nou. Un timp am lucrat în asigurări și pe urmă am primit o slujbă într-o companie prestigioasă de proprietăți imobiliare cu sediul în Sloane Square, unde lucram cu colegi care își terminaseră studiile la cele mai bune școli superioare din Elveția. Mentorul meu a fost directorul financiar, ceea ce m-a ajutat să-mi dezvolt cariera.

Important pentru elevi a fost că au văzut un bărbat negru cu care se puteau identifica și că povestea lui, pe care au aflat-o, i-a ajutat atât pe părinți, cât și pe copii să se apropie mai mult de ideea de program de instruire. Mă

confruntasem cu aceleași provocări peste care dădeau și ei acum și reușisem să le fac față.

Acest lucru i-a făcut să se răzgândească și s-au înscris în tabără. Deplasările în teren le făceam la o bancă importantă din oraș, la un eveniment organizat de o firmă juridică sau de altă companie financiară. Am adus vorbitori motivaționali care să le povestească, oameni care arătau la fel ca ei și care proveneau din aceleași medii. Oportunități pe care altfel nu le-ar fi avut, pur și simplu.

Bineînțeles că și copiii au trebuit să muncească destul. Ca parte din program, băieții au stabilit singuri regulile după care trebuia să ne organizăm proiectul: trebuiau să vină îmbrăcați îngrijit, cu nod corect la cravată, pantofi lustruiți, să nu aibă rapoarte proaste de la profesori, să aibă temele făcute și să fie un exemplu bun pentru colegi.

Iar pentru că și-au stabilit singuri regulile, le-au și respectat: dacă cineva le încălca, ceilalți îi reaminteau de ele. Odată, unul dintre ei s-a prezentat la sesiunea de recapitulare cu cravata desfăcută, pentru că nu reușise să și-o înnoade și alți doi au sărit imediat să-i facă nodul.

Care au fost rezultatele? Ei bine, vreo doi au abandonat chiar de la început, dar toți ceilalți au urmat cursul până la capăt, iar la examene toți au luat cel puțin un punct mai mult, iar unii au luat chiar două.

Dar, mai important decât atât, a fost faptul că au văzut ce posibilități li se deschideau în față și pe care nu le înțeleseseră până atunci."

În concluzie

Ceea ce te convinge pe tine nu este neapărat identic cu ceea ce îl convinge pe altul. De aceea trebuie să fii atent cum îți prezinți mesajul în fața celuilalt.

- Când, unde și cum este important

Alege-ți momentul cu multă grijă: alege ora și locul cele mai potrivite pentru mesajul tău. Și, în pofida ușurinței de folosire, nu te baza prea mult pe e-mail: un telefon sau întâlnirea față în față vor funcționa probabil mult mai bine.

- Lucrează cu ceea ce îți oferă cealaltă persoană

Folosește ceea ce o stimulează, motivațiile ei, cuvintele ei. Oamenii te ajută mult, îți oferă multe elemente pe care să le utilizezi; ar fi nepoliticos să folosești altceva. Și cu siguranță ar fi și mult mai puțin eficient.

- Nu fi un vampir energetic.

Oamenilor le place compania celor care îi ajută să se simtă bine și, de asemenea, este mult mai probabil să se lase convinși de astfel de persoane. Așa că, fii fermecător, fă complimente, spune mulțumesc, recunoaște-le efortul și spune „da" mai mult decât „nu." Da?

- Corpul tău comunică și el

Asigură-te că celălalt este de acord cu tine. Folosește limbajul corporal pentru a comunica un statut, credibilitate și

disponibilitate de a fi abordat. Fiinţele umane au o istorie de sute de milioane de ani în care comunicarea nonverbală a fost *singura* comunicare, aşa că slujeşte-te de resorturile ei şi foloseşte-o în susţinerea cuvintelor tale.

- Stabileşte cadrul

Poţi influenţa felul în care vede cineva o situaţie, prin felul în care o încadrezi. Este valabil la nivel de conversaţie (de exemplu, dacă îi dai omului posibilitatea să aleagă, cresc şansele ca el să spună „da") sau la nivel de formulare (de exemplu, solicitarea permisiunii de a pune o întrebare delicată va mări generozitatea cu care va fi ea primită).

- Spune o poveste interesantă

Oamenilor le plac poveştile interesante, aşa că, dacă vrei să te asculte, spune-le o poveste extraordinară. Datorită ei, vor cumpăra mai mult decât este logic.

Iar vestea bună este că majoritatea cunoştinţelor de care ai nevoie ca să reuşeşti în această parte a procesului le-ai dobândit parcurgând Capitolele 1-5. Dacă nu, mai citeşte-le o dată, pentru că probabil ţi-a scăpat ceva ce va face diferenţa atunci când vei dori să faci pe cineva să-şi schimbe opinia.

Postfață:
Obține rezultate mai bune, construiește relații mai bune, salvează lumea

Cele mai multe dintre metodele pe care le folosim în persuasiune nu funcționează, pur și simplu.

Nici măcar metodele care au în spate milioane de lire sterline în contexte de cea mai mare importanță nu funcționează. O meta-analiză sistematică a 49 de experiențe efectuate pe teren în campaniile politice pentru alegerile din Statele Unite a constatat că efectul mediu al acestora în schimbarea opiniei alegătorilor a fost aproape zero.

Prin urmare, dacă vrem să fim mai eficienți, trebuie să facem altceva.

Cercetează om cu om: ascultă punctul de vedere al celuilalt

Am început această carte cu votul desfășurat în 2009 în Maine, care a dus la un rezultat negativ pentru drepturile comunității LGBT și care a fost răsturnat trei ani mai târziu. Cam tot atunci, comunitatea LGBT a înregistrat un eșec similar în California, când s-a votat Propunerea 8, care interzicea efectiv căsătoria între persoane de același sex.

David Fleischer a devenit directorul Centrului LGBT din Los Angeles la scurtă vreme după aceea și a vrut să afle de ce. El și echipa lui au pornit pe străzi și au bătut la uși, nu pentru a convinge (era prea târziu pentru așa ceva), ci pentru a asculta. Și făcând acest lucru a constatat că, ascultând, putea convinge mult mai bine decât prin orice altă abordare la care recursese până atunci. Așa s-a născut tehnica cercetării om cu om.

Politologii David Brockman (Universitatea Berkeley din California) și Josh Kalla (Yale) au efectuat mai multe studii despre cercetarea om cu om și au dovedit că metoda are un succes remarcabil.[57,58] Într-un studiu efectuat în contextul alegerilor din 2020, la care au candidat Trump și Biden, ei au constatat că la fiecare 100 de discuții purtate, s-au obținut 3,1 voturi noi pentru Biden. Poate fi considerat puțin, dar s-a estimat că metoda a fost de o sută de ori mai eficientă decât un program prezidențial de persuasiune tipic și suficientă pentru a schimba rezultatul în nouă state diferite în 2016.

Mai exact, ce anume presupune ea? Ei bine, în loc de a discuta cu alegătorul pentru a-l face să-și schimbe opinia, metoda funcționează prin *ascultare* până la convingere. Agentul electoral îl întreabă pe alegător ce părere are despre un subiect, fără să-l judece și pe urmă îi adresează o mulțime de întrebări despre experiența pe care a avut-o în legătură cu acel subiect, ajutându-l să gândească în mod onest și analitic. De asemenea, agentul electoral va povesti propria lui experiență.

Așadar, stabilind o legătură prin umanitatea noastră comună, împărtășindu-ne poveștile și permițând votantului să ajungă singur la o concluzie, mai curând decât presându-l să-și schimbe opinia, reușim să facem oamenii să-și schimbe opinia în legătură cu subiecte foarte grele.

Dacă ai ajuns să citeşti aceste rânduri, nu vei fi însă deloc surprins.

Pentru că, într-adevăr, cercetarea om cu om nu este foarte diferită de interviul motivațional, abordarea care funcționează atât de bine cu persoanele dependente şi cu infractorii recidiviști. Sau ascultarea disciplinată sau interviul criminalistic, abordarea care dă rezultate în anchetele poliției. Sau scara schimbării comportamentale, strategia negociatorului în cazurile de răpire. Abordări similare sub denumiri diferite.

Este remarcabil că domenii atât de diferite, fiecare extrem de dificil în felul lui, au dezvoltat în mod independent strategii atât de asemănătoare.

Ce legătură au toate acestea cu tenisul?

Acestea sunt tehnicile care dau rezultate. Acestea sunt loviturile de forehand şi backhand ale persuasiunii. Roger Federer (ia-ți libertatea de a-l înlocui cu Rafa Nadal, Novak Djokovic sau Serena Williams, dacă preferi) nu a inventat o nouă lovitură uluitoare: joacă pur şi simplu folosind forehandul şi backhandul, la fel ca orice alt jucător.

Bineînțeles că Federer nu câştigă toate jocurile, dar când câştigă, o face cu aceste lovituri, iar când nu o face este pentru că nu a executat aceste lovituri suficient de bine.

Acelaşi lucru se întâmplă când vrei să determini omul să-şi schimbe opinia. Să ştii ce rezultat vrei să obții, să culegi informații, să asculți, să transmiți forță, să colaborezi la identificarea soluției şi să exprimi mesajul în modul potrivit pentru cealaltă persoană, acestea sunt loviturile fundamentale ale jocului: forehandul şi backhandul. Acestea sunt loviturile care funcționează şi poți să le execuți din ce în ce mai bine şi să

devii din ce în ce mai bun la persuasiune în situații tot mai dificile.

Să sperăm, dragă cititorule, că discuțiile tale persuasive rareori vor fi atât de dificile ca atunci când trebuie să convingi persoane cu adicții, teroriști sau răpitori și de aceea mijloacele descrise în această carte ar trebui să fie suficient de adecvate. Nu înseamnă că vei reuși să convingi întotdeauna pe toată lumea, dar, dacă nu reușești, nu trebuie decât să mai citești o dată și să le aplici mai bine. Federer nu inventează o lovitură nouă dacă pierde un meci, ci execută forehandul și backhandul mai bine.

Frumoasa planetă defectă

În 2010, stăteam afară la o cafenea în Damasc, Siria, bucurându-mă de aerul acestui minunat oraș istoric, privind localnicii care își vedeau de viața obișnuită. Mi-a trecut prin minte că în apropiere, Bagdadul fusese un oraș la fel cu numai zece ani mai înainte, iar acum era complet distrus de bombardamente: atât de multe vieți, familii, afaceri și clădiri distruse.

Privindu-i pe locuitorii Damascului cum sporovăiau și râdeau și își vedeau de-ale lor, m-am gândit că și oamenii din Bagdad ar fi fost la fel, oameni normali și cumsecade, care voiau să-și vadă de viață; ultimul lucru pe care l-ar fi dorit era devastarea lăsată în urmă de război. Și m-am gândit, de asemenea, că același lucru se putea întâmpla aici, în Damasc, și ce tragedie ar fi.

Un an mai târziu s-a întâmplat.

Trebuie să ne schimbăm felul de a acționa.

Să o facem acum

Și repede.

Trăim într-o lume în plină viteză, în care tehnologia naște tehnologie într-un ritm din ce în ce mai rapid. Este o veste fantastică. Avem în fața ochilor paradisul pe pământ. Dispunem de instrumentele necesare pentru a crea o lume a abundenței pentru toți; lumea pe care s-au întemeiat miturile: Utopia, Edenul, Arcadia, Shangri-La, oricum ai vrea să-i spui. Putem să facem acest lucru.

Dar este și o veste periculoasă. Așa cum a subliniat biologul Edmund O. Wilson, avem creiere paleolitice, instituții medievale și o tehnologie dumnezeiască. Combinația nu este sănătoasă. Avem o putere enormă. Trebuie să învățăm să o folosim mai bine. Suntem o specie uluitoare și am făcut o mulțime de lucruri incredibile în scurta noastră istorie. Dar putem fi și teribili de distructivi, fie că vorbim de război, de schimbări climatice, de prăbușirea catastrofală a naturii sau de capitalismul în care câștigătorul ia totul.

Suntem subspecia Homo sapiens sapiens, sapiens înseamnă înțelept și denumirea noastră îl conține de două ori. Să trăim la această înălțime pentru binele nostru.

Mințile se mai și schimbă

În prezent, în afară de violență și constrângere, există trei metode predominante de persuasiune:

- Țipatul, așa cum vedem în social media
- Manipularea, așa cum se vede în vânzările online și publicitate
- Minciuna, așa cum vedem în politică.

Nu este de mirare că planeta e pe cale să se „defecteze".

Vestea foarte bună este că există o metodă care funcționează mai bine și aceasta este metoda despre care ai citit în paginile de față. Aceste metode de abordare vor face oamenii să discute constructiv, nu distructiv; vor ajuta oamenii să se deschidă, nu să se închidă în ei înșiși; vor vindeca răni, nu le vor agrava; vor construi punți peste diferende, nu le vor adânci.

Ele ne pot conduce pe calea pe care dorim cu adevărat să mergem.

Dar, chiar dacă nu-ți pasă de restul lumii, chiar dacă îți pasă numai de centrul universului, care ești tu, această abordare îți va face mult bine. Pentru că ea îți aduce nu numai rezultate mai bune, dar îți aduce și relații mai bune.

Rezultate și relații, din ele se compune viața ta.

Acestea sunt cariera ta, casa în care locuiești, vacanțele; sunt colegii tăi, prietenii, oamenii din preajma ta; sunt oamenii dragi, copiii tăi, familia.

Acestea sunt viața ta.

Poți face omul să-și schimbe opiniile, poți face mulți oameni să-și schimbe opiniile și vei obține rezultate mai bune, vei construi relații mai bune, procedând astfel. Devenind mai bun la așa ceva, devii mai bun în propria viață și îi ajuți pe cei din jur să devină și ei mai buni în viața lor.

S-ar putea să salvezi și lumea în același timp.

Fie ca drumul să meargă în sus, odată cu tine.

Note

Capitolul 1 – Ţinteşte sus

1 MacDonald, K. (2008) *One Red Paperclip: The Story of How One Man Changed His Life One Swap at a Time.* Kyle MacDonald, Ebury Press.

2 Vezi www.telegraph.co.uk/women/mother-tongue/6559883/Families-spend-four-days-a-year-arguing.html (accesat pe 5 ianuarie 2022).

Capitolul 2 – Caută indicii

3 Matz, S.C. şi Harari, G.M. (2020) Personality – place transactions: Mapping the relationships vetween big five personality traits, states and daily places, *Journal of Personality and Social Psychology: Personality Processes and Individual Differences* 120(5): 1367-1385. www.gwern.net/docs/psychology/personality2020-matz.pdf

4 North, A., Hargreaves, D. şi McKendrick, J. (1997) In-store musiv affects product choice, *Nature* 390:132. https://doi.org/10.1038/36484.

5 Mitchell, G. (1999) *Making Peace: The Inside Story of the Making of the Good Friday Agreement*, William Heinemann

6 Levine, M., Prosser, A., Evans, D. şi Reicher, S. (2005) Identity and emergency intervention: how social group membership and inclusiveness of group boundaries shape helping behaviour, *Personality & Social Psychology Bulletin* 31: 443-453. https://doi.org/10.1177/0146167204271651

7 Hirsh, J., Kang, S. şi Bodenhauses, G. (2012) Personalized persuasion: tailoring persuasive appeals to recipients› personality

traits, *Psychological Science* 23: 578-581. https://doi.org/10.1177/0956797611436349

8 https://www.academia.edu/9995428/The_paradox_of_project_control

Capitolul 3 – Ascultă, ascultă, ascultă

9 Derber, C. (2000) *The Pursuit of Attention: Power and Ego in Everyday Life*, Oxford University Press.

10 Kaplan, J., Gimbel, S. şi Harris, S. (2016) Neural correlates of maintaining one's political beliefs in the face of counterevidence, *Scientific Reports* 6, 30580. https://doi.org/10.1038/srep39589

11 Zajonc, R.B. (1980) Feeling and thinking: preferences need no interference, *American Psychologist* 35(2): 151-175. https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.2.151

12 Vezi www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-earned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html (accesat pe 10 ianuarie 2022)

13 Alison, E. şi Alison, L. (2020) *Rapport: The Four Ways To Read People*, Vermillion.

14 Lieberman, M.D., Eisenberger, N.I., Crockett, M.J., Tom, S.M., Pfeifer, J.H. şi Way, B.M. (2007) Putting feelings into words: affect labelling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli, *Psychological Science* 18(5): 421-428.

15 Shapiro, D. (2016) *Negotiating the Nonnegotiable: How To Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts*, Editura Penguin Books.

16 Morwitz, V., Johnson, E. şi Schmittlein, D. (1993) Does measuring intent change behaviour? *Journal of Consumer Research* 20(1): 46-61. www.jstor.otg/stable/2489199

17 Greenwald, A.G., Carnot, C.G., Beach, R. şi Young, B. (1987) Increasing voting behaviour by asking people if they expect to vote, *Journal of Applied Psychology* 72(2): 315-318. https://doi.org/10/1037/0021-9010.72.2.315

18 Huang, K., Yeomans, M., Brooks, A.W., Minson, J. şi Gino, F. (2017) It does't hurt to ask: question-asking increases liking,

Journal of Personality and Social Psychology 113(3): 430-452. https://doi.org?10.1037/pspi0000097

19 Yi Hu, Yinying Hu, Xianchun Li, Yafeng Pan şi Xiaojun Cheng (2017) Brain-to-brain synchronization across two persons predicts mutual prosociality, *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 12(12): 1835-1844.

20 Stephens, G.J., Silbert, L.J. şi Hasson, U. (2010) Speaker-listener neural coupling underlies successful communication, *Proceesings of National Academy of Sciences USA* 107(32): 14425-14430. https://doi.org/10/1073/pnas. 1008662107

21 Smirnov, D., Saarimäki, H., Glerean, E., Hari, R., Sams, M. şi Nummenmaa, L. (2019) Emotions amplify speaker – listener neural alignment, *Human Brain Mapping* 40(16): 4777-4788. https://doi.org/10.1002/hbm.24736

Capitolul 4 – Fii puternic

22 Arreguín-Toft, I. (2005) *How the Weak Win Wars: A Theory of Asymmetric Conflict,* Cambridge Studies in International Relations Book 99, Cambridge University Press.

23 Noesner, G. (2010) *Stalling For Time: My Life as an FBI Hostage Negociator*, Editura Random House.

24 Zak, P. (2013) *The Moral Molecule: How Trust Works*, Editura Plume Books.

25 John, L.K. (2016) How to negociate with a liar, *Harvard Business Review*, iulie-august 2016.

26 Lee, F., Peterson, C. şi Tiedens, L. (2004) Mea culpa: predicting stock prices from organizational attributions, *Personality and Social Psychology Bulletin* 30(12): 1636-1649.

27 Ho, B. şi Liu, E. (2011) Does sorry work? The impact of apology laws on medical malpractice, *Journal of Risk and Uncertainty* 43: 141-167.

28 Halperin, B., Ho, B. şi Muir, I. (2022) Toward an understanding of the economics of apologies: evidence from a large-scale natural field experiment, *The Economic Journal* 132(641): 273-298.

29 Dalio, R. (2017) *Principles: Life and Work*, Editura Simon & Schuster.

30 Tetlock, P. și Gardner, D. (2016) *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*, Editura Random House.

Capitolul 5 – Colaborează pentru a găsi soluția împreună

31 Vezi www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2017/04/ppp-involving-people-health-care-guidance.pdf (accesat pe 6 ianuarie 2022)

32 Zartman, W. și Faure, G. (2011) *Engaging Extremists: Trade-offs, Timing and Diplomacy*, United States Institute of Peace Press.

33 Grenny, J., Patterson, K. Maxfield, D., McMillan, R. și Switzler, A. (2013) *Influencer: The New Science of Leading Change*, Editura McGraw-Hill.

34 Osborn, A. (1942) *How to Think Up*, Editura McGraw-Hill.

35 Osborn, A. (1963) *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*, Editura Charles Scribner's Sons.

36 Blas, J. și Farchy, J. (2021) *The World For Sale: Money, Power and the Traders Who Barted the Earth's Resources*, Editura Oxford University Press.

37 Lax, D. și Sebenius, J. (1986) *The Manaher as Negociator: Bergaining for Cooperation and Competitive Gain.* Editura The Free Press.

38 Shapiro, D. (2016) *Negotiating the Nonnegotiable: How to Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts*, Editura Penguin Books.

39 Stone, D., Patton, B. și Heen, S. (2011) *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*, Editura Penguin.

Capitolul 6 – Exprimă-te adecvat

40 Watkins, S. (2010) *Bernie: The Biography of Bernie Ecclestone*, Editura Haynes.

41 Vezi www.youtube.com/watch?v=haCMlpDKxLk (accesat pe 10 ianuarie 2022)

42 Danziger, S., Levav, J. și Avnaim-Pesso, L. (2011) Extraneous factors în judicial decisions. *Proceedings of the National*

Academy of Sciences USA 108(17): 6889-6892. https://doi.org/10.1073/pnas 1018033108

43 Valley, K.L. (2000) The electronic negotiator: negotiations over email, *Harvard Business Review* 90(1) (ianuarie-februarie): 16-17. Reprint F00103.

44 Parlamis, J. și Ames, D. (2010) Face-to-face and email negotiations: a comparison of emotions, perceptions and outcomes, *SSRN Electronic Journal.* https://doi.org/10.2139/ssrn.1612871

45 Feinberg, J. și Willer, R. (2012) The moral roots of environmental attitudes, *Psychological Science* 24(1): 56-62. https://doi.org/10.1177/0956707612449177

46 Wolsko, C., Ariceaga, H. și Seiden, J. (2016) Red, white and blue enough to be green: effects of moral framing on climate change attitudes and conservation behaviors, *Journal of Experimental Social Psychology* 65: 7-19.

47 Loftus, E.F. și Palmer, J.C. (1974) Reconstruction of automobile destruction: an example of the interaction between language and memory, *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 13(5): 585-589.

48 Vonk, R. (1998) The slime effect: suspicion and dislike of likeable behaviour toward superiors, *Journal of Personality and Social Psychology* 74: 849-864. https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.4.849

49 McKenzie, C.R.M. și Nelson, J.D. (2003) What a speaker's choice of frame reveals: reference points, frame selection and framing effects, *Psychonomic Bulletin & Review* 10: 596-602. https://doi.org/10.3758/BF03196520

50 Tversky, A. și Kahneman, D. (1986) Rational choice and the framing of decisions, *The Journal of Business* 59(4); Partea a 2-a, S251-S278.

51 Burnham, T., McCabe, K. și Smith, V. (2000) Friend-or-foe intentionality priming in an extensive form trust game, *Journal of Economic Behavior&Organization* 43: 57-73. https://doi.org/10.1016/S0167-2681(00)00108-6

52 Ariely, D. (2009) *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, Editura Harper.

53 Crum, A.J. şi Langer, E.J. (2007) Mind-set matters: exercise and the placebo effect, *Psychological Science* 18(2): 165-171.

54 Kahneman, D., Knetsch, J.L. şi Thaler, R.H. (1990) Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem, *Journal of Political Economy* 98(6): 1325-1348. https://doi.org/10.1086/261737

55 Langer, E.J. (1975) The illusion of control, *Journal of Personality and Social Psychology* 32: 311-328.

56 Gallo, C. (2017) *Talk like TED: The 9 Public Speaking Secrets of the World's Top Minds*, Editura Pan.

Postfaţă: Obţine rezultate mai bune, construieşte relaţii mai bune, salvează lumea

57 Kalla, J.L. şi Broockman, D.E. (2018) The minimal persuasive effects of campaign contact in general elections: evidence from 49 field experiments, *American Political Science Review* 112(1): 148-166.

58 Broockman, D. şi Kalla, J. (2016) Durably reducing transphobia: a field experiment on door-to-door canvassing, *Science* 352(6282): 220:224.